



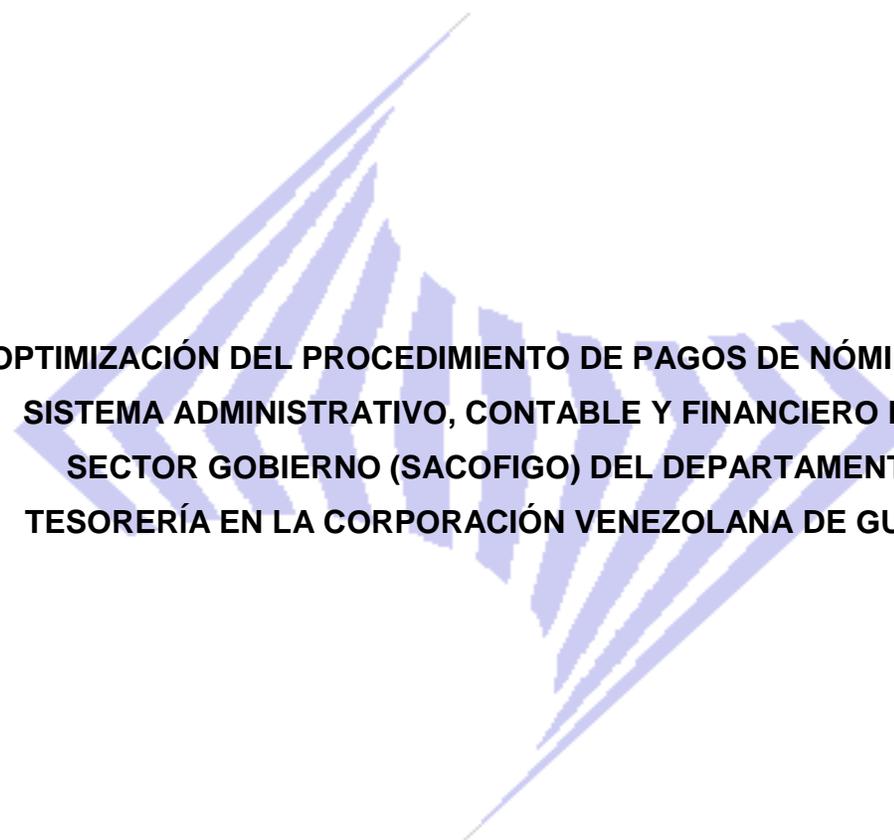
U
N
E
X
P
O

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL
SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL
SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.**

Jesús Henrique Lezama Cuauro

CIUDAD GUAYANA, OCTUBRE DE 2015.



OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.

U
N
E
X
P
O



U
N
E
X
P
O

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.

Trabajo de Grado presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Jesús Henrique Lezama Cuauro

TUTOR ACADÉMICO

MSC. ING. IVÁN TURMERO

TUTOR INDUSTRIAL

LIC. MILAGROS RODRÍGUEZ

CIUDAD GUAYANA, OCUTBRE DE 2015

Jesús Henrique Lezama Cuauro

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.” 2015.

117 Páginas.

Trabajo de Grado

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”.
Vicerrectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: Msc. Ing. Iván Turmero.

Tutor Industrial: Lic. Milagros Rodríguez

Puerto Ordaz, Octubre del 2015.

Capítulos: I El Problema. II Aspectos Generales de la Empresa. III Marco Teórico. IV Marco Metodológico. V Situación Actual VI Análisis y Resultados. Conclusiones. Recomendaciones. Apéndices.



U
N
E
X
P
O

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO**

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, miembros del Jurado Evaluador designados por la Comisión de Trabajos de Grado del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Puerto Ordaz, para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **JESUS HENRIQUE LEZAMA CUAURO**, portador de la Cédula de Identidad N^o **V-18.248.173**, titulado: **“OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA”**, para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, consideramos que este cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos **APROBADO**.

En Puerto Ordaz, a los 27 días del mes de Octubre de dos mil quince.

Msc. Iván Turmero.

Tutor Académico

Lic. Milagros Rodríguez.

Tutor Industrial

Jurado Evaluador

Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios que todo lo hace posible en el tiempo que tiene que ser.

A mis padres Arnoldo Lezama y Judith Lezama por ser ese impulso, apoyo y motivación para cumplir todos mis sueños y metas propuestas, les doy gracias por formar parte de mi crecimiento personal y profesional.

A mi Abuela, Norma Ducharne, por haberme dado siempre buenos consejos y por siempre inculcarme ser un hombre respetuoso y de bien.

A mi Novia, María Franceschi, esa personita bella y especial, por siempre estar a mi lado, por darme su apoyo permanente y por ayudarme siempre que lo necesito.

A mis Hermanos, Alejandro Lezama y Manuel Lezama por estar allí cuando los necesitaba.

AGRADECIMIENTO

A Dios, primeramente le doy muchísimas gracias por regalarme todos estos días de vida, por siempre estar allí para guiarme, protegerme y por permitirme realizar mi trabajo de grado terminándolo satisfactoriamente.

A mis tutores, la Lic. Milagros Rodríguez y el Ing. Iván Turmero por representar un gran apoyo al momento de la realización de mi trabajo de grado, transmitiéndome sus conocimientos en todo momento y prestándome toda su colaboración.

A la UNEXPO por ser mi casa de estudios, y a la Corporación Venezolana de Guayana por brindarme los conocimientos y la oportunidad para mi formación profesional.

A mi maravillosa familia, por estar siempre para mí sin excusas ni condiciones.

A mis amigos Francisco Rodríguez, Beatriz Garban, Charlys Guzmán, Rafael Landaeta, que de una manera u otra contribuyeron para poder alcanzar este logro. Los aprecio.

A la Sra. Livia Valencia y al Sr. Tulio Franceschi por brindarme apoyo a lo largo de mi carrera profesional.

A todos, Gracias!

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO

OPTIMIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGOS DE NÓMINAS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE Y FINANCIERO PARA EL SECTOR GOBIERNO (SACOFIGO) DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA EN LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.

Autor: Jesús Henrique Lezama Cuauro.
Tutor Académico: Msc. Iván Turmero
Tutor Industrial: Lic. Milagros Rodríguez.
Fecha: Octubre, 2015

RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación es optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO del Departamento de Tesorería de la CVG, teniendo como principal resultado el diseño de un plan de mejoras para el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO, siendo este uno de los procedimientos vitales en el Departamento, de allí la importancia de conducir a mejoras continuas en la calidad y en la ejecución de dicho procedimiento. El estudio se realizó metodológicamente como una investigación no experimental, debido a que la información obtenida del Departamento de Tesorería no fue sometida a ningún tipo de cambio o modificación. De carácter descriptivo, porque permitió conocer y describir el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO en el Departamento de Tesorería. Documental, debido a que se realizaron consultas documentos técnico tales como: Memoria Descriptiva e Informes, es decir, se pudo observar y participar directamente, describiendo sus características relevantes y analizando los resultados obtenidos.

Palabras Claves: Optimizar, Procedimientos, Pagos, Nóminas, FODA.

INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE FIGURA	xi
INDICE DIAGRAMA.....	xii
INDICE DE TABLA	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.....	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
ALCANCE	10
DELIMITACIÓN	10
LIMITACIONES.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPÍTULO II.....	13

GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	13
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	13
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
MISIÓN	15
VISIÓN.....	15
POLITICA AMBIENTAL	15
PRINCIPIOS Y VALORES	16
ZONA DE DESARROLLO.....	17
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	17
EMPRESAS TUTELADAS	20
OFICINA CORPORATIVA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	26
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	28
OBJETIVO GENERAL	28
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	30
CAPÍTULO III.....	32
MARCO TEORICO	32
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	32
MANO DE OBRA:.....	33
MÉTODOS:.....	34
MÁQUINA – EQUIPO:	34
MATERIAL:.....	34
MEDICIONES O INSPECCIONES:	34

MEDIO AMBIENTE O ENTORNO LABORAL:.....	35
ANÁLISIS FODA.....	35
BASES TEÓRICAS.....	39
BASES LEGALES.....	54
LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS.	54
MÉTODO DE LAS 5 “S”.....	57
DESCRIPCIÓN DE LAS 5 “S”.....	60
CAPÍTULO IV.....	70
DISEÑO METODOLÓGICO	70
TIPO DE ESTUDIO.....	70
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
POBLACIÓN Y MUESTRA	72
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
OBSERVACIÓN DIRECTA.....	73
ENTREVISTA	73
APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE DATOS.....	74
REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	74
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	75
CAPÍTULO V.....	79
SITUACIÓN ACTUAL	79
MÉTODO	82

PRESUPUESTO.....	83
MEDIO AMBIENTE.....	83
MANO DE OBRA.....	83
MATERIALES.....	83
MAQUINARIA.....	83
Análisis del contexto interno.....	85
CAPÍTULO VI.....	88
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	88
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109
APÉNDICES.....	111
Apéndice A.....	112
Apéndice B.....	113
Apéndice C.....	114
Apéndice D.....	115
Apéndice E.....	116
Apéndice F.....	117

INDICE DE FIGURA

Figura N 1: Ubicación Geográfica de la empresa CVG.....	14
Figura N 2: Organigrama Estructura Organizativa de la Corporación venezolana de Guayana	25
Figura N 3: Organigrama Oficina Corporativa Administración y Finanzas	27
Figura N 4: Organigrama Departamento de Tesorería.	31
Figura N 5: Diagrama de Ishikawa.....	33
Figura N 6: Estrategia de las 5s.....	57
Figura N 7: Seiri – Clasificar	60
Figura N 8: Seiton – Ordenar	62
Figura N 9: SEISO – LIMPIAR.....	64
Figura N 10: Seiketsu – Estandarizar.	66
Figura N 11: Shitsuke – Disciplina	67

INDICE DIAGRAMA

Diagrama N 1: Diagrama Causa–Efecto.....	82
--	----

INDICE DE TABLA

Tabla N 1: Matriz FODA.....	36
Tabla N 2: Matriz FODA del Procedimiento de Pago de Nominas.....	87
Tabla N 3: Cronograma de Orden para el Departamento de Tesorería.....	92
Tabla N 4: Programa de Limpieza para el Departamento de Tesorería.....	93
Tabla N 5: Cronograma de Actividades para el Departamento de Tesorería.	94
Tabla N 6: Cronograma de Acción para el Departamento de Tesorería.	95
Tabla N 7: Plan de mejoras.....	97
Tabla N 8: Plan de mejoras.....	98
Tabla N 9: Plan de mejoras.....	99
Tabla N 10: Plan de mejoras.....	100
Tabla N 11: Plan de mejoras.....	101
Tabla N 12: Valoracion de la Optimizacion.	103
Tabla N 13: Valoracion de la Optimizacion.	104

INTRODUCCIÓN

Las nóminas de pago representan la cantidad entera pagada a los empleados al período de contabilización dado, en la cual se encuentra el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al empleador. En virtud que los empleados son muy sensibles a los errores en sus pagos o a cualquier irregularidad o debilidad, los sistemas de la nómina deben asegurar pagos exactos y oportunos.

Este instrumento permite de manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística tanto para el organismo como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

De acuerdo a la magnitud del organismo, se debe diseñar el modelo de la nómina apropiada, sujeta a las variaciones de asignaciones, deducciones, acumulativos. El proceso de elaboración de la nómina comienza cada vez que se inicia un período de pago, determinados por la necesidad de la empresa, pudiendo realizarse de forma manual o computarizada y por lo que mensualmente o quincenalmente según sea el periodo de pago acordado, la empresa debe proceder a liquidar su respectiva nómina para determinar los diferentes conceptos que adeuda al trabajador y que debe descontarle o deducirle.

La Gerencia de Administración y Finanzas de CVG, Departamento de Tesorería, específicamente tiene la responsabilidad de coordinar, controlar y realizar las colocaciones de los recursos financieros con la finalidad de garantizar una adecuada administración de los recursos financieros y operacionales necesarios para la ejecución de los programas y proyectos desarrollados por la CVG, a través de prestación eficiente de los servicios de Tesorería.

El Departamento de Tesorería, posee ciertas debilidades, en cuanto a la falta de establecimiento de lineamientos para el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, puesto que se presenta una evidente pérdida de tiempo y de esfuerzo, pues muchas veces y por la misma razón no fluye la comunicación sobre aspectos de interés, por lo que se hace necesario reiniciar las actividades gerenciales y operativas, situación que permite un agotamiento de los recursos no solamente en el factor tiempo, sino en las disposiciones financieras de la organización.

Por lo tanto resulta necesario obtener información exacta, precisa y confiable, para mejorar el tiempo de tramitación y ejecución en el pago para así lograr la optimización de dicho proceso, por lo que con el desarrollo de esta investigación se pretende garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas en beneficio de la producción y la productividad.

El trabajo de investigación está estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Constituido por los Antecedentes, Planteamiento del Problema, Alcance de la Investigación, Delimitaciones y Limitaciones del Proyecto, Justificación e Importancia, Objetivo General y los Objetivos Específicos del Proyecto.

Capítulo II: Se presenta información sobre las generalidades, de la empresa y la gerencia donde se desarrolla el Proyecto.

Capítulo III: Se describe las bases teóricas y la definición de términos básicos.

Capítulo IV: Se presenta el tipo de investigación realizada, la población y muestra tomada, las técnicas para recolectar información y los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos.

Capítulo V: Situación Actual.

Capítulo VI: Análisis y Resultados.

Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas al estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se presenta la problemática encontrada en el pago de nóminas en el Departamento de Tesorería de la Gerencia General de Administración y Finanzas, que da cabida para realizar el estudio, detallando sus causas, consecuencias e importancia, posteriormente se formulan los objetivos con que se busca la solución a dicha problemática, por lo que se indican posteriormente el alcance, delimitación y justificación de la investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones, implementan internamente ciertas políticas, normativas y procedimientos que son fundamentales para el desarrollo y funcionamiento exitoso, en cada una de las unidades que la conforman. En el ámbito administrativo, el sistema de pago de nóminas y los controles son fundamentales para hacer de las organizaciones empresas exitosas, pues permiten de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

Es por esto que resulta necesario contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema de pago de nóminas. La base de datos deberá brindar

herramientas de recuperación de los datos en casos de solicitudes o contingencia, además de la seguridad propia de la misma.

Este punto es especialmente importante al tomar en cuenta que los nuevos procedimientos de pagos existentes tienden a estar en manos de cada vez más usuarios, por la facilidad de manejo y la amplitud en la información que ofrece. Anteriormente todo era manejado por los Departamentos de Procesamiento de Datos, al cual llegaba toda la información, que era debidamente filtrada por múltiples procesos de validación.

En Venezuela, en la ejecución de los procedimientos de pagos de nóminas en las empresas del Estado, se observan una serie de problemas que afectan el desarrollo y funcionamiento de las empresas de servicios que son propias de la administración pública. Estos problemas están relacionados a que la mayoría de las empresas no disponen de un procedimiento de pago actualizado y automatizado por completo, por lo general utilizan sistemas tradicionales y en muchas de las oportunidades el trabajo de nóminas se hace de forma manual, lo que genera por supuesto problemas a la hora de elaborar nóminas, cálculos de pagos, retenciones, pagos de nómina y/o proveedores.

En el estado Bolívar, la situación administrativa en la mayoría de las empresas del Estado presentan las mismas características de las empresas a nivel nacional, en lo que a procedimientos de pagos de nóminas se refiere. Por lo general estos procedimientos se hacen de manera manual, para su elaboración y organización; situación que coloca a estas empresas en desventajas tecnológicas ante otras empresas

Evidentemente, que la situación antes descrita genera una serie de fallas de naturaleza administrativas en cuanto a información básica para el procedimiento de pagos de nóminas que son fundamentales en los fines y metas de cada empresa en general, lo que provoca pérdida de tiempo y de esfuerzo, pues muchas veces y por la misma razón no fluye la comunicación sobre aspectos de interés, por lo que se hace necesario reiniciar las actividades gerenciales y operativas, situación que permite un agotamiento de los recursos no solamente en el factor tiempo, sino en las disposiciones financieras de la organización.

Por otro lado, el proceso de planificación y asignación de los recursos, se hace normalmente siguiendo una pauta normativa, de acuerdo a la experiencia laboral, y de conformidad con criterios previamente asumidos con gremios, sindicatos y asociaciones de empleados, pero por disposiciones propias de la administración gubernamental se toman decisiones sin considerar la disponibilidad de las organizaciones empresariales, como es el caso por ejemplo, cuando por decreto presidencial se da un incremento salarial, por el cual se genera un desajuste en la administración de la empresa, pues por una parte debe reestructurar el presupuesto y producto de ello contrae compromisos de beneficios económicos que no puede cubrir con prontitud.

Es por ello que las empresas necesitan de sistemas de pagos de nóminas, especialmente en el procedimiento que les proporcionen una visión de la realidad en forma rápida y segura, que les transmitan de manera clara y precisa la situación actual de la empresa, la cual servirá de herramienta para la toma de decisiones.

Es necesario destacar que la Gerencia de Finanzas de la Corporación Venezolana de Guayana tiene bajo su dirección, diversos aspectos de mucha

relevancia para la empresa y por otra parte es de su competencia llevar control sobre la distribución de beneficios, sueldos y salarios de acuerdo a las estipulaciones expresas en los convenios laborales y la Ley Orgánica del Trabajo, la cual está bajo su control.

En el Departamento de Tesorería de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Corporación Venezolana de Guayana de Puerto Ordaz, Estado Bolívar, en atención a preocupaciones que surgen en relación a este procedimiento, al parecer existen ciertas debilidades, entre las que se pueden mencionar:

- Errores en el cálculo para el proceso de pago de nóminas de los empleados y obreros.
- Interpretación de normas y leyes de acuerdo a criterios personales, que indican barreras entre lo establecido en los convenios y el modo de funcionamiento que tiene la persona responsable de hacer los cálculos de pago de beneficios, reivindicaciones socio – económicas.
- La obsolescencia en el sistema de la unidad de pago por nómina que ocasiona el retraso en el respaldo de la información de la data registrada en cada pago, así como también los soportes de cancelación de, sueldos de acuerdo a los años de antigüedad.

De continuar con esta situación, se puede observar que en un tiempo determinado los objetivos planteados por la empresa se verán afectados y los procesos de tramitación y ejecución del pago de nóminas ocasionarán que la organización no pueda cumplir con el compromiso contraído de manera eficaz y eficiente. En tal sentido, se deben aplicar los correctivos con el fin de dar respuestas oportunas.

En razón de este planteamiento, surge la necesidad de Optimizar el Procedimiento de Pagos de Nóminas en el Sistema Administrativo, Contable

y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO) del Departamento de Tesorería en la Corporación Venezolana de Guayana, porque a través de este se obtendrá información exacta, precisa y confiable mejorando la capacidad y oportunidad de respuesta.

En base a tales aspectos surgen las siguientes interrogantes en relación al tópico que se aborda, por ejemplo:

¿Han recibido los empleados capacitación para el desarrollo de habilidades y manejo del Sistema SACOFIGO por parte del Departamento de Informática, en la ejecución del pago de nóminas en dicho sistema?

¿Cómo se está ejecutando en la actualidad el procedimiento de Pago de Nóminas en el sistema SACOFIGO?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el procedimiento de Pago de Nóminas?

¿Qué mejoras pueden ser implementadas para Optimizar el Procedimiento de Pagos de Nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO) del Departamento de Tesorería en la Corporación Venezolana de Guayana?

OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos a través de los cuales se rige la investigación realizada.

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el Procedimiento de Pagos de Nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO) del Departamento de Tesorería en la Corporación Venezolana de Guayana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del procedimiento de pagos de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO).
2. Definir variables que inciden en el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.
3. Identificar las fortalezas y debilidades que presenta el procedimiento de Pagos de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO).
4. Establecer las propuestas de mejoras para el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.
5. Desarrollar propuesta de orden y limpieza aplicando la metodología 5S.
6. Elaborar un plan de mejora para el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

ALCANCE

Por medio del establecimiento de lineamientos para Optimizar el Procedimiento de Pago de Nóminas en el sistema SACOFIGO en la Gerencia General de Administración y Finanzas, específicamente en el Departamento de Tesorería, se desea solventar las debilidades existentes en cuanto a las deficiencias laborales de rendimiento, practicidad y capacitación por la ausencia de lineamientos para lograr un óptimo desempeño en el pago de nóminas en consecución del propósito institucional.

DELIMITACIÓN

La presente investigación plantea la necesidad de Optimizar el Procedimiento de Pagos de Nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO) en el Departamento de Tesorería de la Corporación Venezolana de Guayana, con el propósito de obtener información exacta, precisa y confiable, mejorando de esta manera el tiempo de tramitación y ejecución en el pago. Esta exploración, fue realizada durante 16 semanas en el periodo desde octubre 2014 hasta marzo 2015, enfocada en todas las actividades efectuadas por el departamento.

LIMITACIONES

- Con respecto al tiempo en virtud de problemas de mantenimiento en el edificio de la Corporación Venezolana de Guayana, por lo que diariamente se trabaja solo media jornada.
- La carencia de documentación referente al procedimiento de pago de nóminas.
- Poco adiestramiento del personal en el manejo del sistema SACOFIGO.

JUSTIFICACIÓN

En un mercado tan competitivo como el actual, las organizaciones deben tener lineamientos que indiquen los procedimientos que deberán llevar a cabo cada una de las Gerencias y departamentos o secciones que la conformen para realizar las actividades que le corresponden. Por ello las empresas deben tener lineamientos para cada uno de los procedimientos que se ejecutan, es decir, un sustento en cuanto al funcionamiento y actividades dentro de cada unidad y que a su vez cree un clima organizacional óptimo en la empresa, pues este proceso facilita al personal que labora ejecutar sus roles o actividades sin generar descontrol, redundando confianza y seguridad en el recurso humano.

Por tal razón, es necesario y fundamental optimizar en la Gerencia General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería de CVG, el procedimiento de pagos de nóminas en el sistema SACOFIGO que facilite la obtención de información exacta precisa y confiable, al igual que la mejora del tiempo de tramitación y ejecución en el pago, para el logro de la certificación de calidad con una orientación hacia el mejoramiento continuo, mediante el análisis de la funcionalidad del procedimiento y la identificación de las fortalezas y debilidades del pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, para así poder aplicar las medidas correctivas correspondientes.

A través del estudio a realizar se pretende lograr un excelente manejo del procedimiento de pago de nóminas, como función principal de la gestión de la Gerencia General de Administración y Finanzas en mantener informado y actualizado tanto a la alta gerencia como a su personal en todo lo que concierne al pago de nóminas, mediante el análisis de la funcionalidad del procedimiento del pago de la misma en el sistema SACOFIGO, resolviendo así problemas de personal (reclamos y litigios), así como también la

estructura organizacional y ubicación de la información del pasivo laboral del personal que labora en la empresa.

Esta investigación busca fortalecer el procedimiento de pago de nómina de la empresa en el sistema SACOFIGO, ofreciéndole a la Gerencia una integración idónea en su departamentalización, la cual brindará a los diferentes funcionarios de los departamentos involucrados, la información actualizada, oportuna y precisa para su adecuada gestión. Además, servirá de apoyo o punto de referencia para futuras investigaciones referentes al procedimiento de pago de nóminas en cualquier empresa u organización.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El desarrollo de este capítulo expone la información correspondiente a las generalidades de la empresa, reseña histórica, ubicación geográfica, misión, visión de la empresa entre otros puntos que enmarcan contenido referente a la empresa.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Según el decreto N° 430 de fecha 29 de Diciembre de 1960, Gaceta Oficial N° 6.445, la Corporación Venezolana de Guayana nace como instituto autónomo con personalidad jurídica propia y patrimonio distinto e independiente del fisco nacional, adscrito directamente a la Presidencia de la República.

La CVG es la agencia de desarrollo regional cuya responsabilidad se fundamenta en la promoción de inversiones, la planificación concertada del desarrollo y la coordinación interinstitucional de los agentes del territorio, a fin de facilitar los procesos para la realización de proyectos y programas que dinamicen el desarrollo de la región y sus áreas de influencia en la margen norte del río Orinoco y al sur de los estados Anzoátegui y Monagas.

La CVG como Agencia de Desarrollo Regional, centra sus esfuerzos en la Promoción de Inversiones y la creación de condiciones para el asentamiento humano que le permita tener un territorio competitivo, a través del fortalecimiento del parque industrial existente, la atracción de capitales

nacionales y extranjeros para su canalización hacia actividades económicas y el desarrollo de cadenas productivas que permitan articular la estructura de los sectores económicos para lograr niveles de inserción aceptables en el mundo globalizado.

Para darle cumplimiento a estas funciones, y en concordancia con los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo, establece en el Plan de Desarrollo Regional sus líneas de acción estratégica que contempla la desconcentración de la población a través de los Ejes de Desarrollo, el fortalecimiento del sector industrial y el desarrollo de áreas especiales; para ello es fundamental la creación y coordinación de institucionalidad como elementos claves y necesarios para la atracción de inversiones y poblamientos que le den coherencia a los esfuerzos que desde la región acometen los distintos "agentes territoriales", a fin de crear gobernabilidad mediante instrumentos de gestión compartida.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Corporación Venezolana de Guayana está ubicada Geográficamente en Venezuela, América del Sur, en el Estado Bolívar Puerto Ordaz, Calle Tocomá con Calle Cuchiveros, Alta vista, donde se encuentran sus oficinas principales. (Ver Figura 1).



Figura N 1: Ubicación Geográfica de la empresa CVG.

Fuente: Intranet (CVG 2013)

MISIÓN

Planificar, promover y coordinar el desarrollo integral, humanista y sustentable de la Zona de Desarrollo de Guayana, mediante procesos participativos que involucren a los diferentes sectores de la población, para impulsar el nuevo modelo socio-productivo del país.

VISIÓN

Ser una referencia exitosa a nivel nacional e internacional de un nuevo modelo socio-productivo para la promoción del desarrollo integral, humanista, sustentable y participativo de las regiones.

POLITICA AMBIENTAL

- Promover el desarrollo integral de la Región Guayana, cumpliendo con la legislación ambiental nacional e internacional vigente y los principios del Desarrollo Sustentable, establecidos en la Declaración de Rio de Janeiro del año 1992.
- Contribuir en la búsqueda de opciones para el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la prevención y control de la contaminación ambiental y la recuperación de las áreas degradadas por las actividades humanas en la Región Guayana.
- Realizar y apoyar junto con instituciones públicas y privadas programas de educación ambiental, a fin de contribuir a mejorar la calidad ambiental de la Región Guayana.
- Promover y apoyar iniciativas de la sociedad civil que impliquen la participación y compromiso de las comunidades con la protección de su ambiente.
- Propiciar que los nuevos proyectos de desarrollo que promueva la CVG, incorporen la variable ambiental desde sus inicios para prevenir los impactos negativos.

- Asegurar que las empresas tuteladas de la CVG se adecuen al marco jurídico ambiental venezolano.
- Promover en la CVG y sus empresas la adopción de Sistemas de Gestión Ambiental, como herramienta para el mejoramiento continuo de sus actividades, productos y servicios.
- Promover el uso de tecnologías limpias en los procesos, la minimización de desechos y la prevención de los riesgos a la salud y el ambiente.
- Propiciar que los trabajadores de la CVG y sus empresas asuman los principios ambientales de la corporación.

PRINCIPIOS Y VALORES

Compromiso: Manifestado por la identificación y lealtad del trabajador con la institución, la mística y el sentido de la responsabilidad en el trabajo, para logro del desarrollo de la región

Competitividad: Atendiendo a un grupo de actividades y conductas que incidan en la mayor utilización de los recursos para el logro de su rol.

Excelencia: Expresado en la búsqueda de la calidad de procesos y de mejora continua de las instituciones y empresas de Guayana.

Humanismo: entendido como el ejercicio de una gestión con sentido de justicia y participación orientada al desarrollo integral de los trabajadores.

Honestidad: Reflejado en el comportamiento de sus trabajadores a todos los niveles, con sentido de justicia y honradez.

Participación: Propiciando una cultura que valore y motive la generación compartida de ideas y acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la organización y de todos los habitantes del territorio.

Respeto: Constituye el trato justo y considerado entre los trabajadores, hacia el ambiente, las instituciones y la sociedad.

ZONA DE DESARROLLO

La Zona de Desarrollo de la institución (CVG) agrupa 40 municipios correspondientes a los estados:

1. Amazonas: 7 municipios
2. Anzoátegui: 3 municipios
3. Apure: 5 municipios
4. Bolívar: 11 municipios
5. Delta Amacuro: 4 municipios
6. Guárico: 6 municipios
7. Monagas: 4 municipios

Dicha zona tiene una extensión territorial de 554.101 km² lo cual se dice que cubre 62% del Territorio Nacional.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Contienen los elementos básicos para desarrollar las concepciones estratégicas de hacia dónde y cómo la empresa debe estructurar sus planes de acción. Nos ayudan a desarrollar las ideas de adonde queremos llegar, que somos, cual es nuestro fin y el compromiso que tiene la organización.

1. Rol de Tutela:

Fortalecer el ejercicio la tutela de las empresas para contribuir a su sostenibilidad, mediante la aplicación de una gestión integral que permita la toma de decisiones oportunas, compartidas y efectivas.

2. Soberanía Alimentaria:

Establecer alianzas corresponsales con instituciones locales, regionales, nacionales y el poder popular para la planificación, promoción y ejecución del desarrollo regional en sus distintos ámbitos y dimensiones.

3. Coordinación Interinstitucional:

Contribuir con la defensa, aprovechamiento racional, integral, óptimo y transgeneracional de los recursos naturales, en una relación armónica entre la especie humana, la naturaleza y la tecnología. Especial atención debe tener la prevención, mitigación y corrección de impactos socios ambientales en las distintas iniciativas productivas que se propongan o ejecuten.

4. Sustentabilidad Ambiental:

Incrementar la cantidad, productividad y calidad de bienes y servicios para contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas de la población en el marco de relaciones sociales de producción fraternas. Impulsar el desarrollo de proyectos socio productivo, de manera equilibrada en la ZDG, mediante el otorgamiento de financiamientos sustentables y retornables en condiciones favorables a emprendedores.

5. Soberanía Productiva:

Desarrollar la ciencia, la tecnología y la innovación como herramienta para la mejora y optimización de los procesos y productos, para incrementar la producción y productividad del parque industrial.

Desarrollar Centros de Investigación Sectoriales para la generación de nuevas tecnologías que apunten a la independencia tecnológica.

Garantizar que los acuerdos tecnológicos y productivos contemplen la asistencia técnica, transferencia tecnológica, formación de recursos humanos y la agregación de valor nacional.

6. Soberanía Tecnológica:

Desarrollar la ciencia, la tecnología y la innovación como herramienta para la mejora y optimización de los procesos y productos, para incrementar la producción y productividad de nuestro parque industrial.

Desarrollar Centros de Investigación Sectoriales para la generación de nuevas tecnologías que apunten a la independencia tecnológica.

Garantizar que los acuerdos tecnológicos y productivos contemplen la asistencia técnica, transferencia tecnológica, formación de recursos humanos y la agregación de valor nacional.

7. Desarrollo Industrial:

Orientar el Plan de Desarrollo Industrial de la CVG hacia la sustitución de importaciones, agregación de valor, la promoción de exportaciones, aumento de la densidad industrial, mejoramiento del perfil competitivo, atención a los requerimientos de la Faja Petrolífera del Orinoco, las nuevas formas de la economía social y los procesos de integración nuestro americano.

- Impulsar la industrialización alternativa en la ZDG.
- Impulsar modelos de economías de escala para aprovechar la fortaleza industrial existente en la zona.
- Fortalecer la promoción de inversiones en función de los requerimientos y potencialidades de la zona.

8. Desarrollo Territorial Equilibrado:

Contribuir con la planificación, ordenación y desarrollo de la ZDG, en el marco de la nueva geopolítica territorial: Distritos Motores, Comunas, Consejos Comunales, Consejos Campesinos, Comunidades Indígenas, entre otros.

9. Desarrollo Turístico

Promocionar el uso de los recursos turísticos de la ZDG en sus distintas formas, para la atracción y disfrute de los visitantes.

Apoyar a las comunidades indígenas en la consolidación de sus iniciativas de turismo de base comunitaria.

10. Desarrollo Social

Impulsar la inclusión social, mediante el apoyo a las Misiones y el desarrollo de programas que garanticen el acceso a la educación, capacitación, salud, recreación, alimentación, responsabilidad social empresarial, vivienda y hábitat.

Facilitar la conformación de Consejos Comunales, Comunas y otras formas de organización social en la ZDG mediante el acompañamiento institucional de CVG.

11. Gestión Minera:

Explotación racional de las reservas de bauxita y mineral de hierro, cónsono con Gestión Minera lo establecido en el Plan de la Patria.

EMPRESAS TUTELADAS

CVG ALCASA – ALUMINIO DEL CARONI, S.A.

Esta empresa fue creada en el año 1967. Empresa del estado Venezolano productora y comercializadora de aluminio primario. Industria pionera del aluminio primario. Su capacidad instalada es de 210 mil toneladas métricas de aluminio primario al año y 60 mil T/año de productos laminados.

CVG ALUCASA

En el mes de Julio del año 2004 FOGADE realiza una cesión a título oneroso a la Corporación Venezolana de Guayana del 50,03% de las acciones de Tenedora Aluholding, pertenecientes a las entidades Financieras en liquidación, y recientemente, el 31 de enero del 2006, fue aprobada por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela en Consejo de Ministros la compra por parte de la Corporación Venezolana de Guayana de las acciones que posee la Banca Privada (49,98 %) en Tenedora ALUHOLDING, C.A., con lo cual la CVG pasaría a poseer el 100 % de las acciones de Tenedora ALUHOLDING, CA. Pasando a ser CVG ALUCASA una Empresa del Estado con totalidad accionaria de la CVG y por ende una empresa tutelada por este organismo.

CVG ALUNASA

Es una empresa dedicada a la manufactura y mercadeo de productos de aluminio laminados y semiterminados a partir de lingote primario. Está ubicada en el cantón de Esparza, provincia de Puntarenas, Costa Rica. Es la única empresa de su género en Centroamérica, el Caribe y Panamá.

Produce alrededor de 9 mil toneladas anuales. Exporta más de un 80% a terceros mercados; USA, Canadá, México, El Caribe, Sur América. Esta empresa fue fundada en el año 1978; en 1990, la Corporación Venezolana de Guayana “CVG” adquirió el 100% de las acciones de CVG ALUNASA.

CVG BAUXILUM-BAUXITA Y ALUMINA.

Resultante de la fusión de Bauxiven e Interálumina, realizada en marzo de 1994. Tiene como objetivo; explotar la bauxita en la serranía de los Pijiguaos y posteriormente refinarla en Ciudad Guayana, para satisfacer la demanda de las plantas de aluminio. Capacidad de extracción: 6 MTM/año y capacidad instalada: 2 MTM/año.

CVG CABELUM – CONDUCTORES DE ALUMINIO DEL CARONI, C.A.

La Empresa Conductores de Aluminio del Caroní, C. A. (CABELUM), fue fundada en mayo del año 1976, iniciando sus operaciones en agosto de 1979. Está localizada en la nueva zona industrial “La Brisas de Ciudad Bolívar”, Avenida Perimetral, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela. Cuenta con un terreno cuya área total es de 194.400 m², con 25.400 m² de construcción.

CVG CARBONORCA - CARBONES DEL ORINOCO, C.A.

Esta empresa fue Inaugurada en el año 1990 por la CVG para el desarrollo integral de la industria del aluminio. Tiene como misión producir y comercializar ánodos de carbón. Su capacidad instalada actual es de 196 mil T/año de ánodos cocidos y 140 mil T/año de ánodos verdes.

CVG CONACAL – COMPAÑÍA NACIONAL DE CAL.

Esta empresa fue creada en el año de 1976, adscrita a la CVG el 1 de agosto de 1986. Está ubicada en el Estado Anzoátegui, Tiene por objetivo; Contribuir con los programas de desarrollo agrícola nacional, mediante el suministro de cal agrícola y adicionalmente producir agregados para la construcción.

CVG FERROCASA – PROMOCIONES FERROCA, S.A.

Esta empresa fue creada el 08 de enero de 1987. Está ubicada en Ciudad Guayana-Estado Bolívar. Tiene como objetivo; Promover el desarrollo urbano de la Región Guayana (Estado Bolívar, Amazonas y Delta Amacuro), en sus diferentes áreas: habitacional, comercial, turístico-recreacional, industrial, educacional y asistencial.

CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.

Esta empresa fue creada el 1 de enero de 1976. Tiene como objetivo; exploración, explotación y comercialización de mineral de hierro. Capacidad instalada: Minería: 30.000 t/año; Transporte Ferroviario: 41.000 t/año; Procesamiento: 22.000 t/año; Puertos: Palúa 2.500 t/h.

CVG FUNDEPORTE.

Esta empresa fue creada el 23 de Agosto de 1988. Está ubicada en el Estado Bolívar. Tiene por objetivo; Promover el deporte en la Región Guayana.

CVG INTERNACIONAL.

Esta empresa fue creada en el año de 1978. Posee oficinas en Ciudad Guayana, EE.UU. (Miami), Holanda (Róterdam) y Japón (Tokio). Es la responsable de promover y vender en el extranjero los productos tradicionales y no tradicionales de la región Guayana, además ofrece servicios de comercio nacional e internacional, telecomunicaciones, estudios de investigación de mercado, coordinación, consecución de negocios, operaciones comerciales y financieras en un marco geográfico global.

CVG VENALUM – VENEZOLANA DE ALUMINIO C.A.

Esta empresa fue creada en Junio de 1978. Está ubicada en el Estado Bolívar. Tiene por objetivo; Producir y comercializar aluminio primario, es la planta reductora más grande de Latinoamérica. Capacidad instalada: 430 mil TM al año. Produce rubros de metal líquido, cilindros y lingotes.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA CORPORACIÓN VENEZOLANA DE GUAYANA.

La estructura organizacional establecida en CVG, tiene como principal finalidad facilitar el trabajo en equipo, la comunicación y la participación, en la cual se garantiza el respeto mutuo y se tienen objetivos claros hacia metas comunes. Las Direcciones presentes en el organigrama, tienen funciones específicas del área de la empresa que representa. Ver Figura 2.

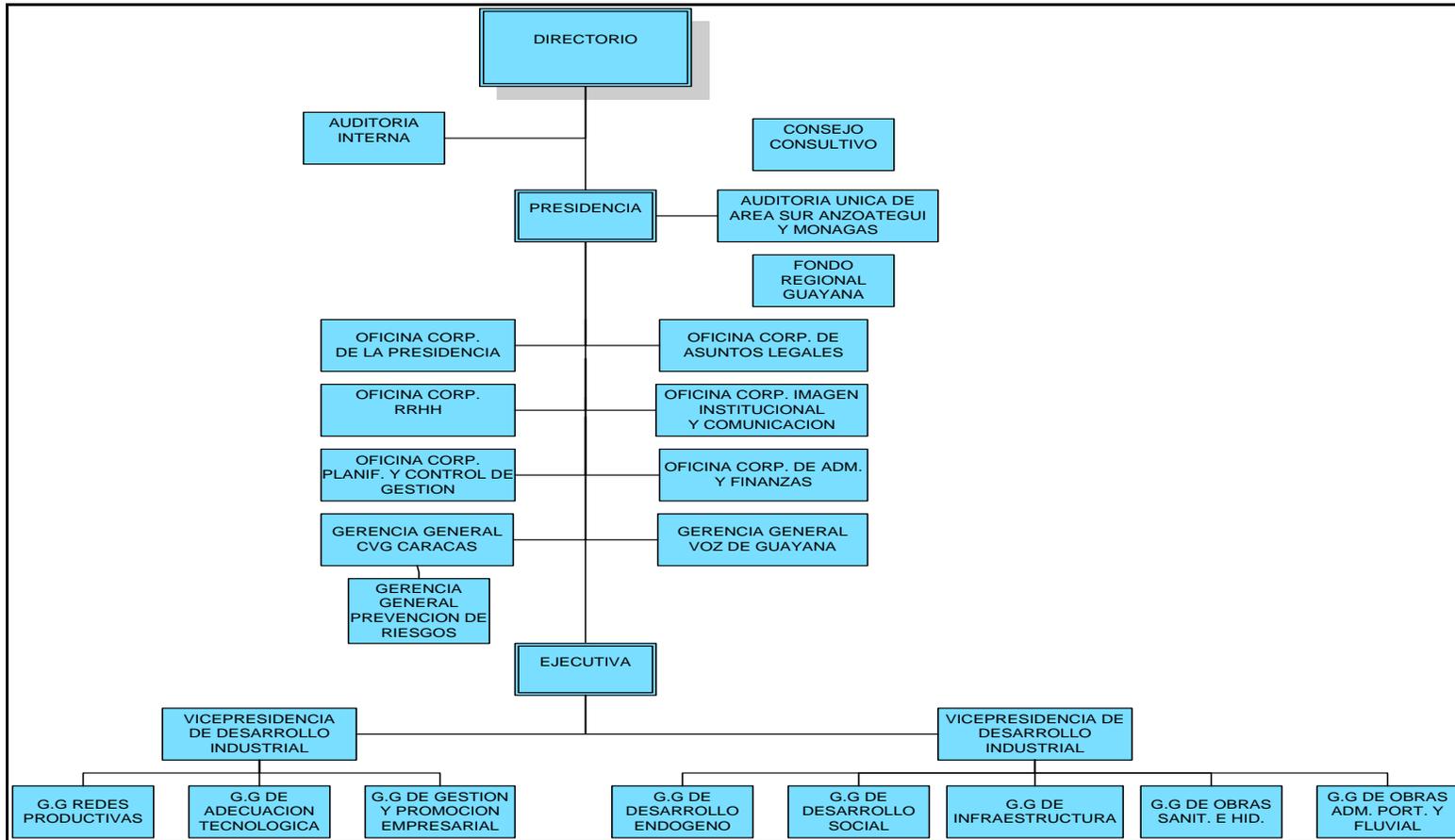


Figura N 2: Organigrama Estructura Organizativa de la Corporación venezolana de Guayana

Fuente: Intranet (CVG 2015)

OFICINA CORPORATIVA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

La Oficina Corporativa de Administración y Finanzas constituye un área de primer orden para la Corporación Venezolana de Guayana, dado que, es la principal fuente de información para la toma de decisiones. Las actividades cotidianas de la CVG giran en torno a la Vicepresidencia de Finanzas, es ella la encargada de proveer los recursos para el funcionamiento de la empresa y para la ejecución de proyectos de mediana o gran repercusión regional y nacional.

Durante el proceso del manejo de las finanzas, cada unidad presenta un resumen de su gestión ante la Oficina Corporativa de Administración y Finanzas y esta a su vez, rinde cuentas ante los más altos niveles de decisión de la Corporación, es decir, el Presidente y el Directorio de la CVG. En el mencionado resumen se presentan los indicadores de cada unidad y su estado a una fecha determinada.

Las unidades que conforman la Oficina Corporativa de Administración y Finanzas son: Gerencia de Control Presupuestario, Departamento de presupuesto, Departamento de Cobranzas, Departamento de Tesorería, Departamento de Contabilidad. Por otra parte, los principales indicadores que se describen en este trabajo son: Ingresos, Ejecución del Presupuesto de Gastos, Disponible Movilizable en Cuentas, Inversión en Acciones, Cuentas por Pagar, Cuentas por Pagar, Flujo de Caja, Balance General y Estado de Resultados. Ver Figura 3.

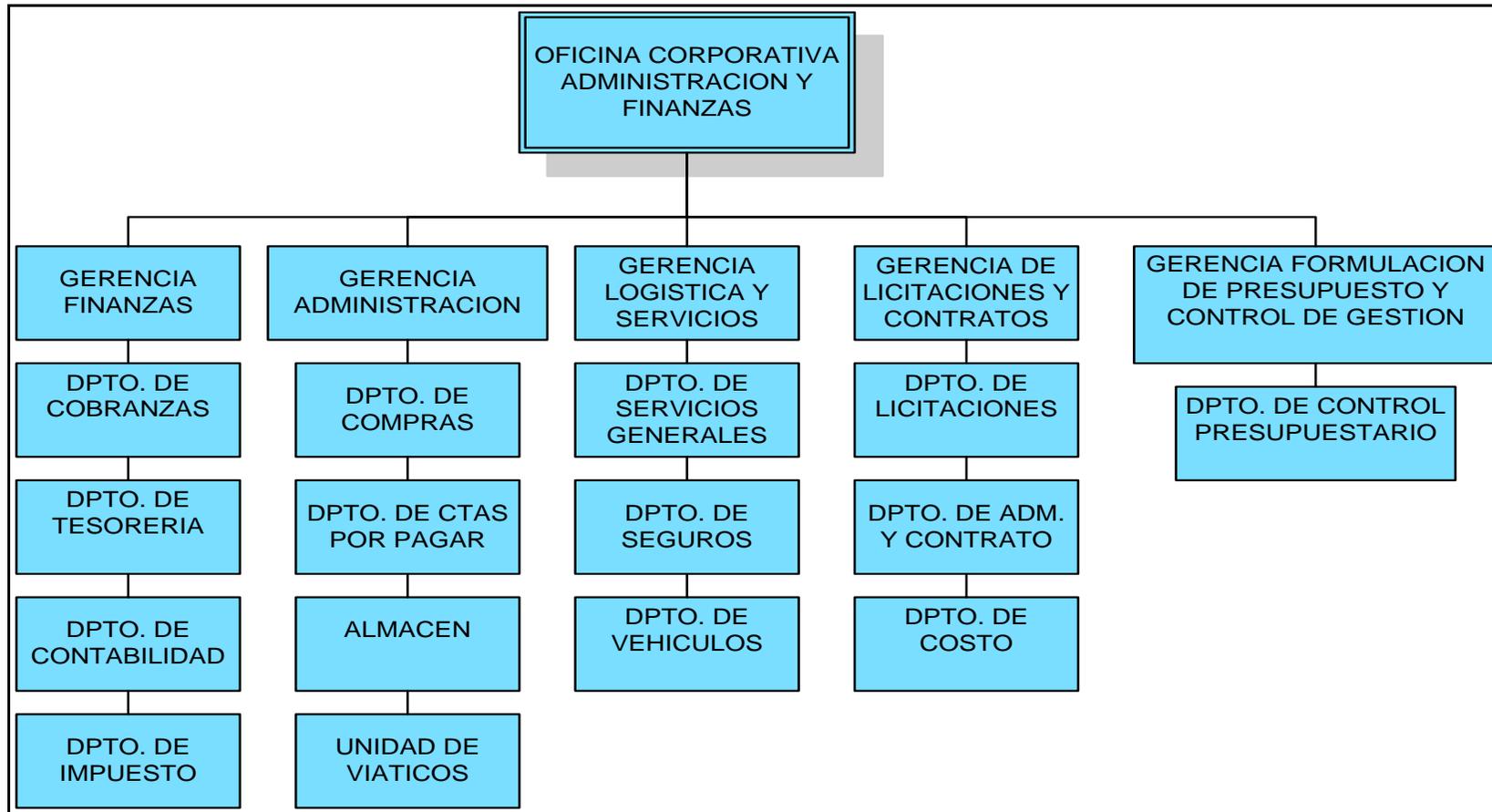


Figura N 3: Organigrama Oficina Corporativa Administración y Finanzas

Fuente: Intranet (CVG 2015)

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

El Departamento de Tesorería, es una unidad adscrita a la Oficina Corporativa de Administración y Finanzas el cual es el órgano de la Corporación que tiene por objetivo orientar la gestión financiera de la Corporación y las empresas tuteladas, la administración de los recursos financieros, así como la prestación de servicios de apoyo logístico requeridos para el cumplimiento de los planes y proyectos de la C.V.G., una de sus principales funciones es planificar y dirigir las Finanzas de la Corporación.

El Sistema de Tesorería está integrado por un conjunto de principios, normas y procedimientos a través de los cuales se presta el servicio de Tesorería.

Este departamento tiene como misión garantizar el flujo financiero de la CVG, mediante la recolección y colocación de los ingresos provenientes de distintas fuentes, así como la emisión de los pagos derivados de la ejecución del presupuesto de gastos.

OBJETIVO GENERAL

El Departamento de Tesorería tiene por objetivo coordinar, controlar y realizar las colocaciones de los recursos financieros, una vez cumplido con los compromisos adquiridos, conformación de cheques, recepción de ingresos, control de desembolsos y depósitos de cuentas bancarias, garantizando una adecuada administración de los recursos financieros y operacionales necesarios para la ejecución de los programas y proyectos desarrollados por la CVG, a través de prestación eficiente de los servicios de Tesorería.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer Normas y Procedimientos a seguir para la tramitación y ejecución de obligaciones y gastos originados por la gestión administrativa de las unidades de la Corporación.
- Dotar a las unidades administrativas que tienen responsabilidad de tramitación, ejecución y control de pagos de un instrumento que asegure la comprensión de todos los niveles, de esta responsabilidad financiera.
- Dotar al personal involucrado en el procesamiento de pagos de una guía que oriente el trabajo a ejecutar en las distintas etapas del proceso y cada tipo de pago.
- Delimitar responsabilidades en lo que a las funciones de emisión, conformación, registros contables y presupuestarios, autorización y ejecución de pagos se refiere.
- Lograr mayor economía de tiempo en la tramitación y ejecución de los pagos, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros disponibles y los demás beneficios derivados de la condición de pago.

Funciones del Departamento

- Coordinar y controlar la custodia de fondos, título valores y efectos propiedad de la Corporación.
- Controlar y verificar la obtención de fondos de tesorería y aportes presupuestarios.
- Coordinar la emisión, verificación y conformación de cheques, con el fin de cancelar las obligaciones contraídas por la CVG.

- Coordinar la verificación y conformación de comprobantes de ingresos.
- Coordinar y controlar la verificación del flujo de dinero de la caja chica, de acuerdo con documentos autorizados.
- Coordinar y controlar los depósitos en cuentas bancarias y transferencias de CVG.
- Coordinar el arqueo diario de caja chica, con el fin de mantener su control.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Departamento internamente se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- 1 Jefe de Departamento.
- 1 Secretaria de Tesorería III.
- 1 Chofer de Valores.
- 9 Analistas.
- 2 Asistente de Administrativo.
- 1 Asistente de Servicios Administrativos II.
- 1 Supervisor de Caja.
- 2 Cajeros.
- 1 Auxiliar de Oficina.
- 4 Coordinadores de Servicios Administrativos (Ver Organigrama 3).

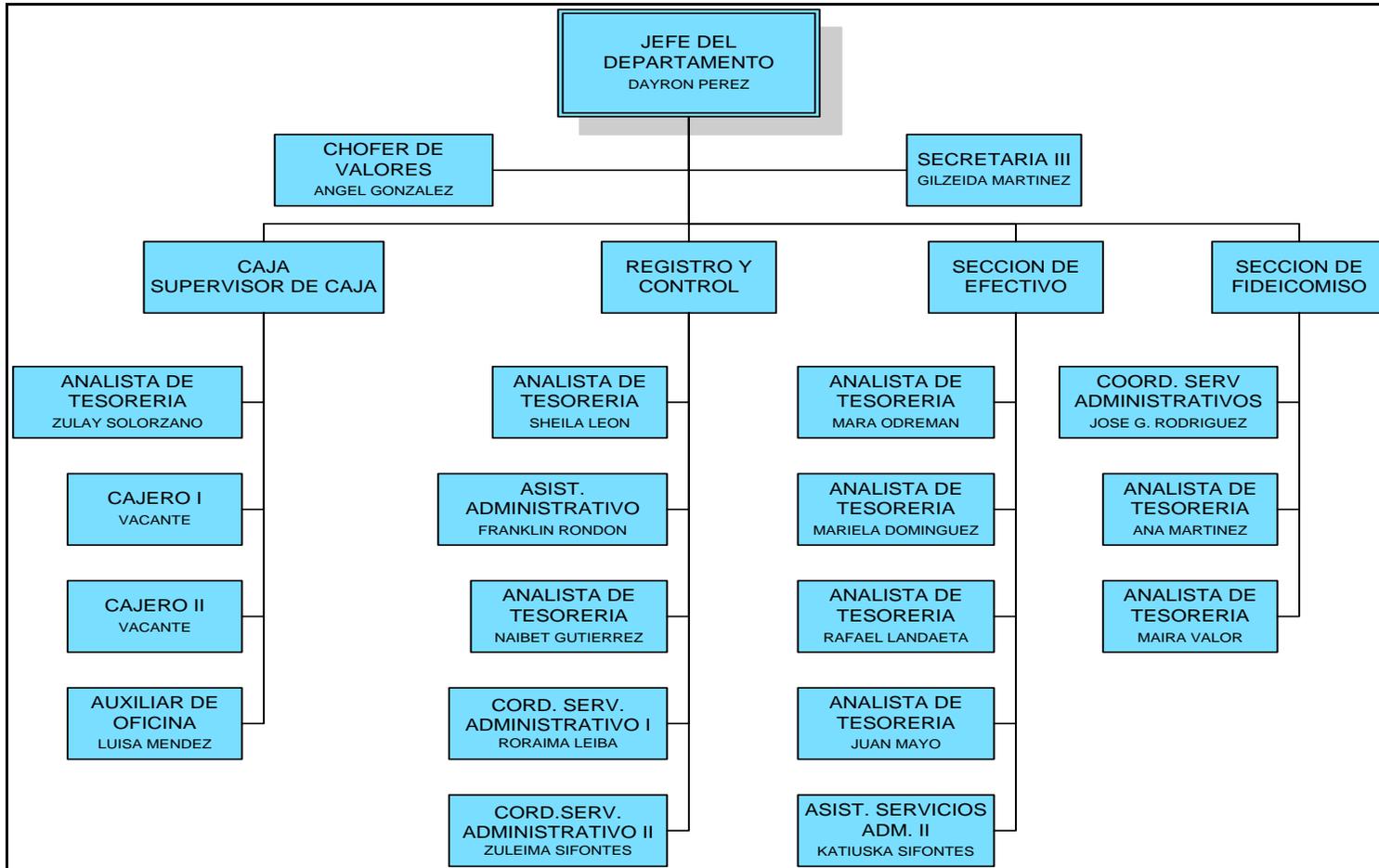


Figura N 4: Organigrama Departamento de Tesorería.

Fuente: Intranet (CVG 2015).

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

Para dar continuación al desarrollo de la investigación, en el presente capítulo se plantea información básica necesaria para la Optimización del sistema de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO dando cumplimiento a los objetivos que en la investigación se plantean, las bases teóricas que sustentan la ejecución del estudio, así como la definición de términos básicos.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Gutiérrez. H, (2001) define lo siguiente “El Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa es un método grafico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que probablemente contribuyen a que exista. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales” (p.113). (Ver Figura 4).

Se trata de un diagrama que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo

en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo. La primera parte de este Diagrama muestra todos aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones que sustenten el valor asignado.

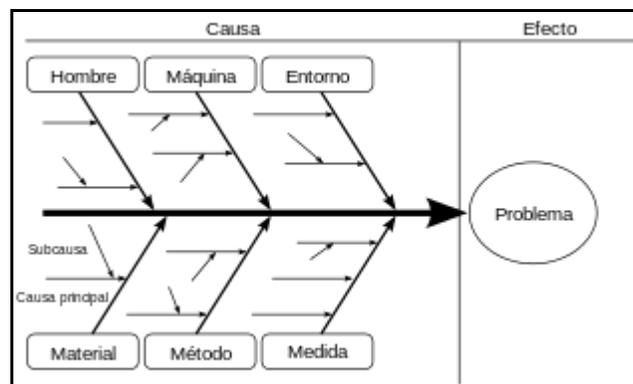


Figura N 5: Diagrama de Ishikawa

Fuente: http://www.wikipedia.org/Diagrama_Ishikawa

La Estructura que presenta el Diagrama Ishikawa utilizado en Ingeniería es conocida como el Método de 6M. Éstas son las siguientes:

MANO DE OBRA:

- Conocimiento: ¿El personal conoce su trabajo?
- Entrenamiento: ¿Están entrenados los Operarios?
- Habilidad: ¿Los Operarios han demostrado habilidad para el trabajo que realizan?

- Capacidad: ¿Se espera que cualquier trabajador pueda llevar a cabo de manera eficiente su labor?

MÉTODOS:

Puede darse respuesta a las siguientes interrogantes

- ¿Las responsabilidades y los procedimientos de trabajo están definidos clara y adecuadamente?
- ¿Cuándo el procedimiento no se puede llevar a cabo? ¿existe procedimiento alternativo?
- ¿Están definidas las operaciones que constituyen los procedimientos?

MÁQUINA – EQUIPO:

- Capacidad.
- Ajustes.
- Herramientas.

MATERIAL:

- Variabilidad.
- Cambios.
- Proveedores.

MEDICIONES O INSPECCIONES:

- Disponibilidad.
- Tamaño de la muestra.
- Capacidad de Repetición.

- Sesgo.

MEDIO AMBIENTE O ENTORNO LABORAL:

- Temperatura.
- Iluminación.
- Mediciones

ANÁLISIS FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

Ponce (2006. P.8) Define la Matriz FODA como:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las oportunidades son todas aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Ver Tabla 1.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las amenazas o situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS(+)	OPORTUNIDADES(+)
DEBILIDADES(-)	AMENAZAS(-)

Tabla N 1: Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

Cuando uno llega a una empresa o departamento, a impartir algún taller o realizar una consultoría, es frecuente que le digan “nosotros tenemos nuestro FODA”. Cuando se piden los “papeles”, para conocer sus resultados, pueden recibirse muchas frustraciones, fortalezas identificadas como Oportunidades,

Debilidades por Amenazas. O viceversa en ambos casos. También se puede encontrar, en cualquiera de los cuatro componentes, factores o recursos de carácter estratégico, junto con otros que son irrelevantes.

Estas no son las únicas insuficiencias que pueden encontrarse en la utilización de esta herramienta. La más importante es que en numerosas ocasiones, el FODA se limita a una relación de enunciados, sin más ninguna otra consideración. Con esto, se pierde la posibilidad de utilizar el análisis FODA en lo que le concede mayor potencialidad a esta herramienta, que es la formulación de estrategias. En otros casos, cuando se han generado estrategias, y se comparan con elementos del FODA que, supuestamente, le sirvieron de base, en muchas ocasiones no se han generado todas las que hubieran sido factibles, o se generaron algunas que tendrían impactos no significativos.

Muchos de los artículos que se publican contribuyen poco o nada a esclarecer el propósito principal del análisis FODA. Se limitan a comentar lo que puede incluirse en cada uno de los componentes que lo integran. En resumen, explica “como se hace”, pero no explican “como se pueden utilizar sus resultados”, que es lo más importante.

Fred, R. (2003), establece que la elaboración de una matriz FODA se lleva acabo con los ocho pasos siguientes: elaborar una lista de las oportunidades externas; elaborar una lista de las amenazas externas; elaborar una lista de las fortalezas internas; elaborar una lista de las debilidades internas; adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes; adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes, adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes; adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

El propósito es generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar ni determinar las mejores estrategias. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

- **Las Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades).**

Usan las fuerzas internas del departamento para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando un departamento tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- **Las Estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)**

Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero un departamento tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

- **Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas).**

Aprovechan las fuerzas del Departamento para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Las Estrategias DA (Debilidades para Resistir a las Amenazas).**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

BASES TEÓRICAS

NÓMINA

Es la cantidad pagada a los empleados por el trabajo que han hecho en la empresa durante un período determinado de tiempo, normalmente mensual, semanal o trimestral.

PAGO

Es uno de los modos de extinguir las obligaciones, y consiste en el cumplimiento efectivo de la prestación debida.

PUNTO DE CUENTA

Es la comunicación escrita usada para presentar ante un comando superior uno o más proyectos cuya exposición requiera un planteamiento y análisis de corta o regular amplitud y presenta recomendaciones que facilitan la decisión inmediata del comandante o jefe.

PROCEDIMIENTO

Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas y sub métodos de ejecución, que realizada por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

ORDEN DE PAGO

Es una solicitud que se hace a una institución financiera para que entregue una cantidad de dinero a una tercera persona, previa identificación, en una localidad específica.

SACOFIGO

Es la herramienta informática para instituciones del sector público.

PROCESO DE PAGO

El proceso de pago de nóminas, o la contratación externa de la nómina, se necesitan hoy en día por las empresas. Si bien la mayoría de las empresas pueden manejar su nómina de pago internamente, en primer lugar, a medida que la empresa crece, que se refiere a los cheques de pago mensual o bimensual se convierte en una carga pesada, por lo menos conseguir el trabajo, hecho que en realidad trae nuevos ingresos para la empresa. Además de todo esto, los demás aspectos del pago de la nómina, incluidos los impuestos, los fondos de jubilación y las regulaciones gubernamentales, están siempre cambiando y puede ser bastante complicada.

Los procedimientos de pagos en la empresa y el proceso de compras se cierran con el pago al proveedor del producto adquirido. La forma en que se hará este pago dependerá del financiamiento que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa adquiriente. Existen básicamente tres tipos de documentos que se utilizan como medios de pago: la letra, el pagaré y la carta de pago. Con la letra y el pagaré el proveedor puede hacer líquido el importe inmediatamente presentando al descuento el documento.

La letra es un instrumento flexible de pago, que puede ser utilizado como moneda de pago y endosarse a otras empresas, mientras que el pagaré es más rígido. En cambio el pagaré es un instrumento más económico, ya que no lleva timbre: este ahorro y la comodidad que supone tener un talonario de pagarés suministrado por el banco son los responsables del cada vez mayor uso del pagaré frente a la letra.

SISTEMA DE NÓMINA

En un sistema de contabilidad manual, la preparación de los cheques de nóminas, constituye una función generalmente separada del mantenimiento de los registros que muestren el salario, cargo, tiempo trabajado, deducciones de nóminas y demás datos relacionados con el personal.

De acuerdo a García (2004) “...**los sistemas de nóminas consisten en determinar el valor bruto devengado por cada empleado, efectuar las deducciones, calcular el valor neto a pagar, preparar los cheques de pago y llevar un registro individual de lo devengado por cada empleado en la empresa” (p.67).**

Además de esto, la compañía necesita de un resumen de nómina para cada período y generalmente una distribución de los costos de nómina por departamentos, por producto o clasificada con base en los diferentes procesos productivos.

La gestión de la nómina no se limita a la posibilidad de reducirla, como tan a menudo piensa el empleador, ya que lo importante no es el coste de hora-persona, sino el coste por unidad de producto o de servicio. Una nómina no es barata o cara. Es productiva o improductiva. Esta capacidad productora de la nómina depende de su eficacia motivadora. Se paga fundamentalmente, para motivar, ya que el empleado a menudo piensa en la

retribución como elemento fundamental, pero muchos entienden que la parte variable o los aumentos de salario son un índice de lo bien que realiza su trabajo, y si esto no se produce adecuadamente da lugar a desmotivación.

La información contenida en la nómina tiene que ser sencilla, comprensible. Que el empleado o el directivo puedan ver el aumento real de su nómina y compararla con la de la media de la empresa puede ayudar a motivar. En este sentido, se desmitifica el secretismo tan frecuente en las retribuciones salariales y postula la conveniencia de que la nómina sea transparente, pudiendo ser conocida de todos en la empresa. Tras recordar que ya no existen los tabúes fiscales que aconsejaban confidencialidad en el conocimiento de las nóminas, se argumenta que si las normas de una exitosa gerencia corporativo aconsejan hacer públicas las retribuciones de los máximos responsables de la empresa.

Además, en la actualidad los empleados pueden ser verdaderos hackers y llegar a entrar en los más recónditos secretos informáticos de la empresa, con lo que saben lo que ganan los demás aunque estos y la empresa lo silencien. Así, la falta de transparencia puede convertirse en un golpe fatal cuando un empleado despedido hace su último servicio y distribuye copia de la nómina entre los demás compañeros de la empresa.

Los efectos sobre la moral de la compañía podrían llegar a ser devastadores. Para Médicos sin Fronteras (2006) **“...la transparencia en los salarios y el ponerlos a disposición de todos es necesario no sólo a nivel interno sino, sobre todo, para mantener la confianza en los donantes y la sociedad en general. Esta confianza con los grupos de interés externos es vital en una empresa” (p.89).**

De otro lado, la transparencia en la nómina obliga a extremar la justicia y equidad internas, unos valores intangibles de gran importancia en la formación del valor de la empresa. Aun asumidos valores como la transparencia, la justicia y la equidad, las políticas salariales no pueden ser uniformes ni estáticas. Lo que en un momento determinado es un activo puede convertirse en pasivo, y a la inversa, porque el entorno cambia, al igual que las empresas y sus estrategias. Lo mismo ocurre con las personas y sus necesidades y aspiraciones.

Los sistemas de gestión de nóminas presentan sus propias contradicciones internas. La retribución parece cumplir el tercer principio de termodinámica o 'principio de Nerst', según el cual los sistemas dejados a su libre evolución tienen entropía creciente, entendida como medida de desorden. Es decir, salvo en sistemas muy rígidos, que en sí mismos son ineficaces, lo normal es que entre las nóminas de los empleados haya de vez en cuando excepciones. Sin embargo, existen excepciones sobre excepciones que llevan el sistema al desorden, y de vez en cuando hay que regularizarlo. La experiencia de la empresa analizada en este estudio revela que modificar el sistema de retribución en la empresa es arriesgado, pero mantenerlo estático es crítico. Por ello los expertos aconsejan introducir cambios tras un cuidadoso proceso de análisis, y preparar un plan de formación y comunicación adecuado a los objetivos perseguidos.

CUENTAS POR PAGAR

La cuenta, según Horngren (2002), no es otra cosa que "...un medio contable o instrumento de operación, mediante el cual se puede sub-dividir el activo, pasivo y capital, agrupándolos de acuerdo a ciertas características de afinidad" (p.81). Esto permite graficar todos los aumentos y disminuciones que ocurren en los diversos elementos de la ecuación. La forma y contenido de la cuenta va a variar de una empresa a otra y principalmente va a

dependen del tipo de sistema contable que se esté utilizando para registrar las transacciones; de manera que se pueden llevar utilizando los métodos de: libros empastados, libros de hojas movibles, tarjetas sueltas para las cuentas y el sistema computarizado a través de tarjetas, cintas u otros mecanismos de almacenamiento de datos.

Se clasifican en primer lugar en dos grandes formas: Cuentas Nominales, cuya característica es la temporabilidad, ya que duran abiertas lo que dura el ejercicio contable de la empresa, de manera que, al finalizar éste, son cerradas y sus resultados son traspasados a la Cuenta Capital. Se crean en cada ejercicio de la empresa para registrar los ingresos, costos, gastos, pérdidas y poder determinar los resultados obtenidos por la institución en ese ejercicio. La otra forma corresponde a las Cuentas Reales, representadas por los bienes, derechos y obligaciones de la empresa, es decir, activos, pasivos y el capital; representan lo que tiene una empresa en un momento dado, o lo que es lo mismo, lo que posee, lo que debe, lo cual puede ser comprobado por el bien o por el documento existente, Teniendo como característica un carácter de permanencia.

En este renglón se encuentran los Pasivos, que están representados por todas las deudas y obligaciones de diversas índoles contraídas por la empresa con terceras personas, y además, aquellos servicios que debe prestar por cobros que ha recibido por anticipado a cuenta de futuras prestaciones. A su vez, los Pasivos generan, otras sub-cuentas, entre las que se encuentran las Cuentas de Pasivos Circulantes, que incluyen todas aquellas cuentas que reflejan deudas u obligaciones que la empresa debe cancelar en el próximo ciclo normal de operaciones. En esta división se encuentran las Cuentas por Pagar, que son las deudas contraídas por la empresa por mercancías compradas a crédito, por servicios recibidos o por la compra de algún otro bien a crédito, la cual está amparada, generalmente,

por una factura, y la cual se debe cancelar, corrientemente, en un lapso menor de un año.

Cabe destacar que, sea cual fuere la transacción o hecho contable que se realice, siempre se produce un cambio entre los elementos de la Ecuación del Patrimonio, $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL$, que constituye la base de la teoría del Cargo y del Abono, la cual debe estar siempre en equilibrio. Al respecto, la Teoría del Cargo y Abono, según Horngren, (Ob.Cit), es una resultante de la ecuación del patrimonio y ella determina que toda operación comercial conlleva a un intercambio de valores en sentido contrario.

Lo anterior viene dado porque toda cuenta consta de dos partes: Deber y Haber; donde las operaciones realizadas en el Deber representan cargos a la cuenta, mientras que las que se realizan en el haber corresponden a abonos o acreditaciones, de manera que, sí se mantiene, prolongadamente, un balance negativo en el pasivo, se está sosteniendo una situación de baja en los activos, lo que ocasiona descuadres en los balances o cifras incorrectas de los activos empresariales.

Por estas razones, lo planteado anteriormente, constituye un soporte teórico a la investigación, ya que, la normalización en el manejo de los procedimientos de pago en el Departamento de Tesorería de la Gerencia de Finanzas de la Corporación Venezolana de Guayana, a través de la implementación de lineamientos, favorecerá la veracidad de la información, agilizará los procesos y permitirá mantener un adecuado cumplimiento de las obligaciones de la empresa con terceros.

PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINAS

El proceso de la nómina de pago, de acuerdo a García (Ob.Cit), es el término para “...los varios métodos de hacer la nómina de pago. Con la nómina de pago procesando, todo lo que se tiene que hacer debe tener un sistema para no perder de vista las horas de los empleados” (p.71). Una vez que se haya establecido cuánto es pagada cada persona por hora, se puede llamar simplemente en sus totales semanales, bisemanales, o mensuales al departamento de proceso de la nómina de pago. Es una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono.

Es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales. La nómina se encuentra fundamentada en partes del contenido del contrato de trabajo, en relación al servicio que deba prestarse y a la remuneración, los cuales se regirán por las siguientes normas:

- El trabajador estará obligado a desempeñar los servicios que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de los que formen el objeto de la actividad a que se dedique el patrono.
- La remuneración deberá ser adecuada a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrá ser inferior al salario mínimo ni a la que se le pague por trabajos de igual naturaleza en la región y en la propia empresa.

Estos detalles ayudan a determinar fácilmente la prestación del servicio y remuneración en aquellos contratos de trabajo donde no hubiese estipulación expresa, situación que se presenta frecuentemente. Diseño de Nóminas

De acuerdo a la magnitud de la empresa, se debe diseñar el modelo de la nómina apropiada, el cual cambiará sustancialmente de una compañía a otra, sujeto a las variaciones de asignaciones, deducciones, acumulativos, determinados por la necesidad de la empresa. El proceso de elaboración de la nómina comienza cada vez que se inicia un período de pago. Estos períodos están claramente definidos por la Ley Orgánica del Trabajo (1997) en el Artículo 150 donde se expresa que "...El trabajador y el patrono fijarán el lapso para el pago del salario que no podrá ser mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba del patrono alimentación y vivienda". (p.24)

A los obreros, su salario se les paga semanal, mientras que tratándose de empleados, el pago se realiza quincenalmente. El diseño del formato en el cual se elabora la nómina varía de acuerdo con la magnitud y otras características de la empresa, como si su elaboración se realiza de forma manual o computarizada. En cuanto al fondo, no existe ninguna diferencia entre una técnica y otra.

NORMAS DEL CONTROL INTERNO PARA LA NÓMINA

Sánchez (Ob. Cit), señala que las normas de control interno representan la garantía para la empresa, que los recursos monetarios destinados a la administración de personal, están siendo adecuadamente distribuidos. Destaca en entre otras cosas que:

Deben ser aprobadas por personas autorizadas:

- La contratación de personal.
- El salario a pagar.
- Las deducciones que se realizarán en nómina.
- Horas extraordinarias y otros pagos especiales.

El expediente de cada trabajador debe permanecer inaccesible para las personas que:

- Preparan la nómina.
- Aprueban nómina.
- Pagan la nómina.

Deben ser utilizados relojes marcadores u otros medios que permitan controlar el tiempo de trabajo.

En caso de trabajo a destajo, deben ser establecidos controles, de forma que la producción del trabajador pueda ser determinada.

- Debe existir separación de funciones entre el personal que controla el tiempo trabajado, elabora la nómina y entre el personal que contrata o despide y el que elabora la nómina.
- Las contrataciones o despidos deben ser inmediatamente notificados al departamento de nómina.
- El tiempo a pagar a cada trabajador debe ser aprobado por el jefe del departamento respectivo.
- Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.
- El pago de la nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable.

Cuando la nómina sea pagada con cheque:

- Debe existir una cuenta bancaria que se utilice sólo con ese objetivo.
- La cuenta bancaria de nómina debe ser conciliada mensualmente por una persona diferente de la que prepara la nómina y de la que paga.
- La persona que realiza la conciliación, debe recibir directamente el estado de cuenta bancario.

Cuando la nómina se paga en efectivo:

- Debe hacerse un retiro del banco exactamente por el neto a pagar.
- Deben ser tomadas las medidas necesarias para evitar el robo por parte de empleados o extraños.

Cada trabajador, al recibir su remuneración debe firmar un recibo en el que aparezcan detallados los diferentes conceptos que han intervenido en el cálculo. El pago de la nómina debe ser periódicamente supervisado por un funcionario independiente del departamento de nómina. Los sueldos no reclamados, deben ser custodiados por una persona diferente a la que elabora la nómina o hecho los pagos, y debe enviar una relación de los mismos al departamento de contabilidad.

Los sueldos no reclamados, deben ser depositados en el banco después de un tiempo prudencial, registrado el correspondiente pasivo por ese concepto. El pago posterior de sueldos no reclamados, debe ser aprobado por un funcionario diferente al que prepara la nómina. Los funcionarios que pagan la nómina deben ser rotados periódicamente. La distribución contable de la nómina debe ser revisada por una persona que no pertenezca al departamento de nómina.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa, a efectos de mejorar las condiciones de operatividad. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal. Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso.

Es obvio que el incumplimiento frecuente de las políticas y condiciones de pagos, establecidas por una empresa, que se manifiesta en algunos casos

por bruscos anticipos y en otros por prolongados retardos en la fecha de cancelación de las obligaciones adquiridas, trae como consecuencia que se interrumpa el esquema funcional del departamento responsable, acumulación de facturas y validaciones, además de la pérdida de la confiabilidad y seriedad de la empresa ante los miembros del mercado que le es propio.

Por otra parte, la duplicidad de pagos que ocurre en algunos casos, los errores en el monto a cancelar y el traspapeleo de la documentación que soporta un pago, es un causal que fomenta el descontrol del área de Cuentas por Pagar, trayendo como consecuencia un largo proceso administrativo donde se invierte gran cantidad de horas / hombres, con el consiguiente desgaste económico, de tiempo y laboral. Se concluye que el pago a los empleados es un proceso básico en todos los negocios y empresas. Es por eso que estos siempre deben tener un formato de recibo de nómina.

El formato de recibo de nómina debe ser llenado con todos los datos del trabajador y así mismo toda la información de la empresa. Además por medio de un buen recibo de pago, los empleados sabrán realmente lo que gana y lo que le descuentan.

SISTEMA ADMINISTRATIVO, CONTABLE, FINANCIERO DEL GOBIERNO (SACOFIGO)

SACOFIGO es la herramienta informática para instituciones del sector público, totalmente integrado, que permite eliminaciones de redundancia de datos y procesos en las operaciones, destacándose por tener una alta efectividad en la gestión y control de la administración de la institución, dicho sistema se ha venido actualizando en concordancia con las leyes de normas y decretos que regulan a los organismos públicos.

Actualmente el sistema SACOFIGO es el sistema implantado en CVG desde el año 2009, pues anteriormente se usaba el sistema llamado NATURAL, en el cual se cerraba mensualmente y se desbloqueaba automáticamente al mes siguiente, este nuevo sistema, tuvo un 1 año de prueba en la empresa para actualizar las técnicas y herramientas, mientras todos los departamentos se adaptaban al mismo. El sistema SACOFIGO, permite controlar de manera más eficiente los recursos financieros, en este se analizan, registran y verifican todas las transacciones que ocurren en el año, por lo que debe haber un orden consecutivo, pues al faltar el registro contable del año que se encuentre en curso, resulta imposible avanzar al del año siguiente con los compromisos adquiridos, conformación de cheques, recepción de ingresos, control de desembolsos y depósitos de cuentas bancarias, garantizando una adecuada administración de los recursos financieros y operacionales necesarios para la ejecución de los programas y proyectos desarrollados por la CVG y un mejor funcionamiento de cada uno de los módulos.

Desde un ángulo de funcionamiento el sistema es totalmente integrado, lo que permite importantes eliminaciones de redundancia de datos y procesos en las operaciones del cliente, resaltando en una alta efectividad en la gestión y control de la administración de la institución.

Entre los valores agregados incluye actividades de entrenamiento de uso, entrega de documentación técnica y licencias en su versión ejecutable y fuente, con solo derecho de uso interno del cliente.

Módulos

- Administración de personal, incluye nómina de personal.
- Formulación de presupuesto de gastos.
- Ejecución de presupuesto de gastos.
- Ordenación de pagos.

- Compras.
- Contratos de servicio.
- Contratos de obras.
- Tesorería y finanzas.
- Contabilidad fiscal.
- Bienes Muebles.

Características

- La plataforma de SACOFIGO, está basada en el Sistema Operativo UNIX y herramienta de desarrollo INFORMIX. Este ambiente de trabajo genera una alta productividad en la inversión, reducción de los costos de mantenimiento y mayor contabilidad de funcionamiento.
- Portabilidad de SACOFIGO, por operar en un Sistema Operativo de Naturaleza abierta no propietaria.
- Reducción de la redundancia de datos y procesos, por el uso de una Base de Datos tipo Relacional.
- Facilidad para ejecutar y construir consultas Gerenciales en línea, por el uso de una herramienta de cuarta Generación.
- Alto contenido de Validación en línea.
- Alto contenido de ayudas auto-incorporadas para dirigir la operatoria de los usuarios finales.
- Facilidad para incorporar nuevos escenarios en los diferentes procesos, por el enfoque paramétrico y dinámico de los criterios de cálculo y niveles de actuación para el caso de Nominas de Personal.
- Generación automática de documentos: Órdenes de Pago, en el Sistema de Presupuesto (Ordenación de Pagos). Cheques en el Sistema de Tesorería y Órdenes de Compra en el Sistema de Compras. Este enfoque permite, eliminar redundancia de procesos e inconsistencia de datos, garantizar así igualdad de los datos en los documentos y los archivos de los Sistemas.

BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS.

Artículo 98. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.

Artículo 99. El salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional, conforme a la Ley.

Artículo. 104. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda

evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Los subsidios o facilidades que el patrono o patrona otorgue al trabajador o trabajadora, con el propósito de que éste o ésta obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial.

A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre sí mismo.

Artículo 123. El salario deberá pagarse en moneda de curso legal. Por acuerdo entre el patrono o la patrona y el trabajador o la trabajadora, podrá hacerse mediante cheque bancario o por órgano de una entidad de ahorro y préstamo u otra institución bancaria, conforme a las normas que establezca el Reglamento de esta Ley.

No se permitirá el pago en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que quiera sustituirse la moneda.

Podrá estipularse como parte del salario, cuando ello conlleve un beneficio social para el trabajador o la trabajadora, la dotación de vivienda, la provisión de comida y otros beneficios de naturaleza semejante.

Artículo 124. El salario será pagado directamente al trabajador o la trabajadora o a la persona que él o ella autorice expresamente en forma escrita. Esta autorización será revocable.

Artículo 125. El o la cónyuge o la persona en unión estable de hecho con el trabajador o trabajadora y que pueda acreditar esa condición con cualquier medio de prueba, por razones de interés familiar o social y cuando haya hijos menores, podrá solicitar ante los tribunales de protección integral de los niños, niñas y adolescentes autorización para recibir del patrono o patrona, lo que legalmente le corresponda del salario devengado por el trabajador o trabajadora. Esta disposición será aplicable al pago de prestaciones sociales y cualquier otro beneficio a favor del trabajador o trabajadora, conforme a la ley.

Artículo 126. El trabajador o la trabajadora y el patrono o la patrona, acordarán el lapso fijado para el pago del salario, que no podrá ser, mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba del patrono o la patrona alimentación y vivienda.

Artículo 127. El pago del salario deberá efectuarse en día laborable, durante la jornada y en el lugar donde los trabajadores y las trabajadoras presten sus servicios, salvo que por razones justificadas se hubiera pactado en sitio distinto, circunstancias que deberán conocer previamente los trabajadores interesados y las trabajadoras interesadas. Cuando el día de pago coincida con un día no laborable, el pago de los salarios se hará en el día hábil inmediatamente anterior.

El pago no podrá hacerse en lugares de recreo o comercio, tales como bares, cafés, tabernas, cantinas o tiendas a no ser que se trate de trabajadores de esos establecimientos.

Artículo 128. La mora en el pago del salario, las prestaciones sociales e indemnizaciones, generan intereses calculados a la tasa activa determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis principales bancos del país.

MÉTODO DE LAS 5 “S”

El principio de orden y limpieza al que haremos referencia se denomina método de las 5’s y es de origen japonés. Este concepto no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente si lo es. El movimiento de las 5’s es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen.

Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejor sustentiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos. Su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.



Figura N 6: Estrategia de las 5s.

Fuente: W. E. Deming.

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

- Clasificar. (Seiri).
- Orden. (Seiton)
- Limpieza. (Seiso).
- Limpieza Estandarizada. (Seiketsu).
- Disciplina. (Shitsuke).

Las cinco "S" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5S sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los no japoneses practicamos las cinco "S" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri y Seiton cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados los elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves etc. Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce.

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las cinco "S" en igual forma como mantenemos nuestras cosas personales en forma diaria. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida. Realmente, si hacemos números es en nuestro sitio de trabajo donde pasamos más horas en nuestra vida. Ante esto deberíamos hacernos la siguiente pregunta.... ¿Vale la pena mantenerlo desordenado, sucio y poco organizado?

Es por esto que cobra importancia la aplicación de la estrategia de las 5S. No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación de algo japonés que "dada tiene que ver con nuestra cultura latina". Simplemente, es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente. Y si con todo esto, además, obtenemos mejorar nuestra productividad y la de nuestra empresa ¿Por qué no lo hacemos?

NECESIDAD DEL MÉTODO DE LAS 5 “S”

La estrategia de las 5S es un concepto sencillo que a menudo las personas no le dan la suficiente importancia, sin embargo, una fábrica limpia y segura nos permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación, etc.
- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete
- Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo

- Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S
- Poder implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción Justo a Tiempo, Control Total de Calidad y Mantenimiento Productivo Total.
- Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

DESCRIPCIÓN DE LAS 5 “S”

SEIRI – CLASIFICAR

Desechar lo que no se necesita

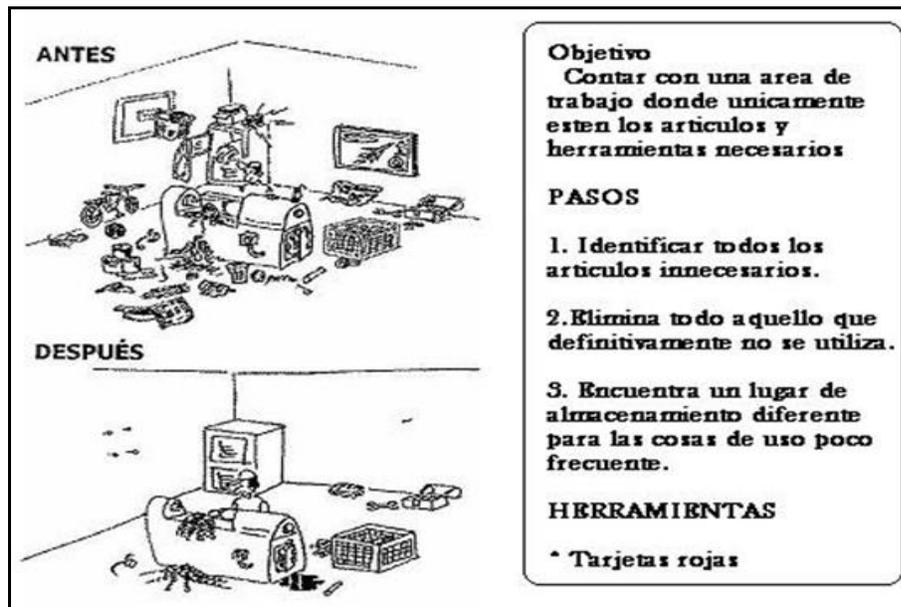


Figura N 7: Seiri – Clasificar

Fuente: W. E. Deming.

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor. Frecuentemente nos "llenamos" de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos. Buscamos tener al rededor elementos o componentes pensando que nos harán falta para nuestro próximo trabajo.

PROPÓSITO DEL SEIRI

El propósito del Seiri o clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de producción o de oficina cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la "acción", mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

La implantación del Seiri permite crear un entorno de trabajo en el que él se evita problemas de espacio, pérdida de tiempo, aumento de la seguridad y ahorro de energía.

Al implantar Seiri se obtienen entre otros los siguientes beneficios:

- Se mejora el control visual de los elementos de trabajo, materiales en proceso y producto final.
- El flujo "suave" de los procesos se logra gracias al control visual.
- La calidad del producto se mejora ya que los controles visuales ayudan a prevenir los defectos.
- Se mejora el MTBF o tiempo medio entre fallos de los equipos.
- Es más fácil identificar las áreas o sitios de trabajo con riesgo potencial de accidente laboral.

- El personal de oficina puede mejorar la productividad en el uso del tiempo.

SEITON – ORDENAR

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Seiton consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.



Figura N 8: Seiton – Ordenar

Fuente: W. E. Deming.

SEITON PERMITE:

- Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.

- Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.
- En el caso de maquinaria, facilitar la identificación visual de los elementos de los equipos, sistemas de seguridad, alarmas, controles, sentidos de giro, etc.
- Lograr que el equipo tenga protecciones visuales para facilitar su inspección autónoma y control de limpieza.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso como tuberías, aire comprimido, combustibles.
- Incrementar el conocimiento de los equipos por parte de los operadores de producción.

PROPÓSITO DEL SEITON

La práctica del Seiton pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Las metodologías utilizadas en Seiton facilitan su codificación, identificación y marcación de áreas para facilitar su conservación en un mismo sitio durante el tiempo y en perfectas condiciones.

Desde el punto de vista de la aplicación del Seiton en un equipo, esta "S" tiene como propósito mejorar la identificación y marcación de los controles de la maquinaria de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

En las oficinas Seiton tiene como propósito facilitar los archivos y la búsqueda de documentos, mejorar el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información. El orden en el disco duro de un ordenador se puede mejorar si se aplican los conceptos Seiton al manejo de archivos.

SEISO – LIMPIAR

Limpiar el sitio de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden. Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Desde el punto de vista del TPM, Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de FUGUAI. Esta palabra japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

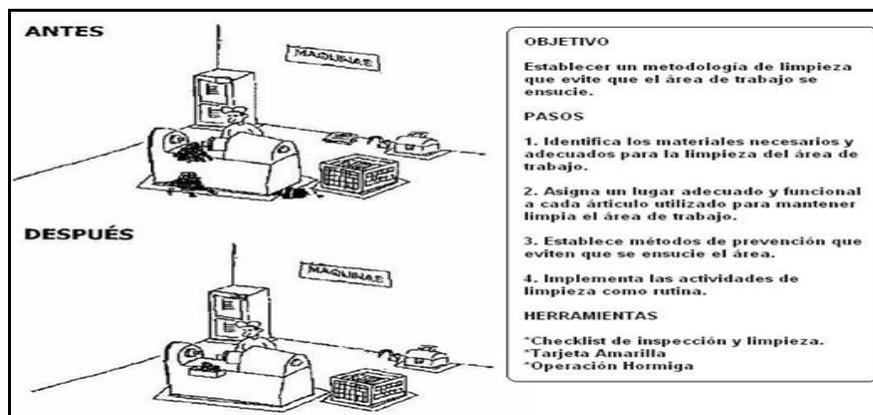


Figura N 9: SEISO – LIMPIAR.

Fuente: W. E. Deming.

APLICACIÓN DEL SEISO

Para aplicar Seiso se debe:

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Asumirse la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: "la limpieza es inspección"
- Se debe abolir la distinción entre operario de proceso, operario de limpieza y técnico de mantenimiento.
- El trabajo de limpieza como inspección genera conocimiento sobre el equipo. No se trata de una actividad simple que se pueda delegar en personas de menor cualificación.
- No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.

SEIKETSU – ESTANDARIZAR

Preservar altos niveles de organización, orden y limpieza. Seiketsu es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Desde décadas conocemos el principio escrito en numerosas compañías y que se debe cumplir cuando se finaliza un turno de trabajo: "Dejaremos el sitio de trabajo limpio como lo encontramos". Este tipo frases sin un correcto entrenamiento en estandarización y sin el espacio para que podamos realizar estos estándares, difícilmente nos podremos comprometer en su cumplimiento.

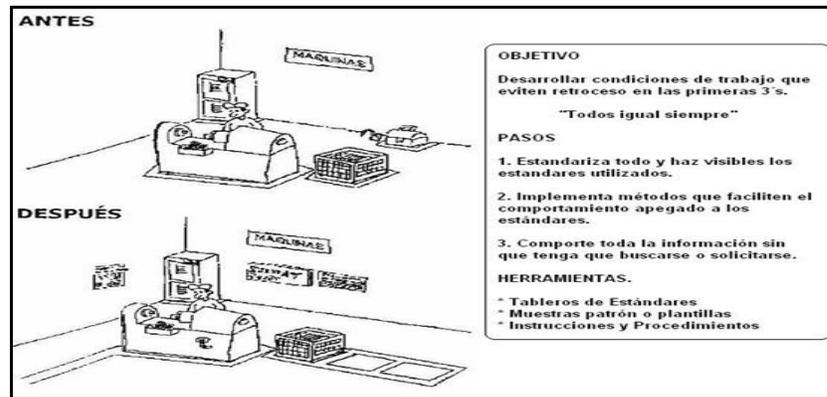


Figura N 10: Seiketsu – Estandarizar.

Fuente: W. E. Deming.

SEIKETSU O ESTANDARIZACIÓN PRETENDE:

- Mantener el estado de limpieza alcanzado con las tres primeras S.
- Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- Las normas deben contener los elementos necesarios para realizar el trabajo de limpieza, tiempo empleado, medidas de seguridad a tener en cuenta y procedimiento a seguir en caso de identificar algo anormal.
- En lo posible se deben emplear fotografías de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.
- El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.
- Las normas de limpieza, lubricación y aprietes son la base del mantenimiento autónomo (Jishu Hozen).

SHITSUKE – DISCIPLINA

Crear hábitos basados en las 4's anteriores

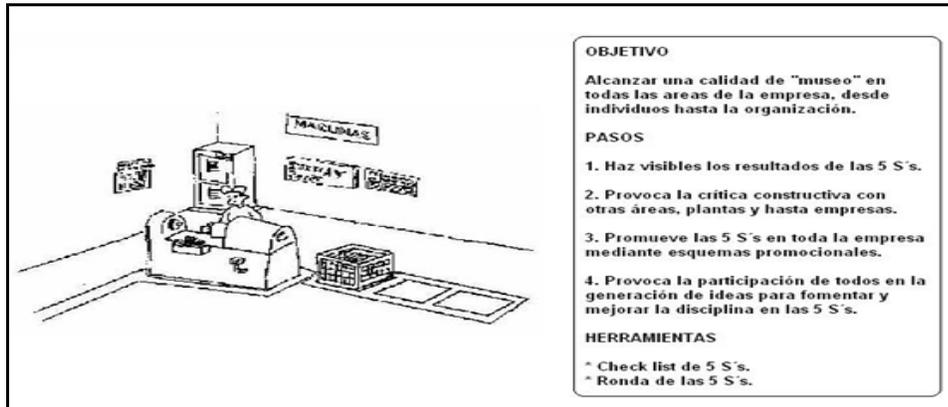


Figura N 11: Shitsuke – Disciplina

Fuente: W. E. Deming.

Shitsuke o Disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

Las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad si en los lugares de trabajo se mantiene la Disciplina. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de los productos sea excelente.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa. Si la dirección de la empresa estimula que cada uno de los integrantes aplique el Ciclo Deming en cada una de las actividades diarias,

es muy seguro que la práctica del Shitsuke no tendría ninguna dificultad. Es el Shitsuke el puente entre las 5S y el concepto Kaizen o de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PHVA se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

SHITSUKE IMPLICA:

- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que el trabajador seguramente ha participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.

PROPÓSITO DEL SHITSUKE

La práctica del Shitsuke pretende logra el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados. Un trabajador se disciplina así mismo para mantener "vivas" las 5´S, ya que los beneficios y ventajas son significativos. Una empresa y sus directivos estimulan su práctica, ya que trae mejoras importantes en la productividad de los sistemas operativos y en la gestión.

En lo que se refiere a la implantación de las 5S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras 5´s se deteriora rápidamente. Si los beneficios de la implantación de las primeras

cuatro 5's se han mostrado, debe ser algo natural asumir la implantación de la quinta o Shitsuke.

BENEFICIO DE LAS 5 "S"

La implementación de una estrategia de 5'S es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados.
- Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos.
- Mayor calidad.
- Tiempos de respuesta más cortos
- Aumenta la vida útil de los equipos.
- Genera cultura organizacional.
- Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad.

UNA EMPRESA QUE APLIQUE LAS 5'S:

- Produce con menos defectos.
- Cumple mejor los plazos.
- Es más segura.
- Es más productiva.
- Realiza mejor las labores de mantenimiento.
- Es más motivante para el trabajador.
- Aumenta sus niveles de crecimiento.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen a fondo, todas y cada una de las herramientas utilizadas en este periodo investigativo; así como por ejemplo: el tipo de investigación, el diseño de la misma, descripción de la población y muestra, las variables, las técnicas que se llevaron a cabo para la recolectar los datos, el procedimiento para recolectar dichos datos, el procesamiento de la información y análisis de esta.

TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se realizará como una investigación de carácter Descriptivo, documental y aplicado.

Descriptivo, porque permitió analizar y diagnosticar paso a paso el procedimiento establecido para el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO en el Departamento de Tesorería.

Por otra parte, se obtuvieron y analizaron datos provenientes de material impresos u otros tipos de documentos, es por ello, que esta investigación también se consideró de tipo **Documental**.

Aplicado, porque permitió estudiar el problema, con el objeto de proponer un plan de acción que dé solución a dicha problemática.

Según, Arias, Fidias (1999), los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación.

Giroux y Tremblay (2004), afirma lo propio de la investigación aplicada es estudiar problemas concreto con objeto de proponer un plan de acción, para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada, es decir ésta se propone una intervención cuyo éxito no se debe al azar, se trata por consiguiente, de una investigación para la acción.

Arias, Fideas (1999), la investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Corresponde a la estructura de la investigación, a la forma cómo va a ser desarrollada, a la manera como la indagación es concebida a fin de obtener respuestas a las interrogantes.

En virtud que la investigación se realizó en un ambiente natural y su fuente se basa en información o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad del Departamento de Tesorería por lo que se considera que es una investigación de Campo.

Según, Arias, Fideas (1999), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.

Es no experimental, debido a que no existió manipulación en forma deliberada de la variable independiente, simplemente se procedió a realizar observaciones de situaciones ya existentes.

Según, Méndez (2000), la investigación no experimental evalúa el fenómeno o hecho objeto de estudio pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado, es decir hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Según, Arias, Fidias (1999), la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales eran extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Arias, Fidias (1999), Señala un muestra es aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Ahora bien, en el caso referido a esta investigación, la población y la muestra coinciden, por lo que estarán representadas por los procedimientos de pago de nóminas en el Departamento de Tesorería.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Considerando lo mencionado por Hurtado de B. (2007) se tiene que las técnicas de recolección de datos están directamente relacionadas con los instrumentos. A través de éstas se logra determinar el cómo se va a recabar la información necesaria para el logro de los objetivos y qué instrumentos son los más apropiados.

De modo que para la realización de este estudio, se estimará como técnica de recolección de datos más apropiada a la Observación Directa, dado que es necesaria la observación de cómo se llevan a cabo las actividades diarias, en donde se enmarca el trabajo. De igual forma permite

el diagnóstico de la realidad vivida por el Departamento de Tesorería, durante el lapso del Trabajo de Grado.

De acuerdo a esto, en el estudio se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos e información:

OBSERVACIÓN DIRECTA

Es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

En relación a la observación, Arias (2006) señala:

“La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación.” (p.69).

Las observaciones que se realizarán en esta investigación permitirán conocer e identificar cada uno de los procedimientos que conforman nuestro objeto de estudio, las cuales a su vez se efectuarán en las áreas de la Corporación Venezolana de Guayana, con el fin de obtener la información requerida para la ejecución de dicha investigación.

ENTREVISTA

Estas serán realizadas de una manera estructurada y abierta, mediante esta práctica será posible recopilar información técnica, de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, por medio de conversaciones con el personal administrativo que conforma la Gerencia General de Administración y Finanzas del Departamento de Tesorería entre otros.

Con la finalidad de obtener una información exacta, precisa y confiable acerca de las fallas, fortalezas y debilidades del procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, por medio de una serie de preguntas abiertas y aleatorias surgidas de las necesidades pertinentes a dudas de temas específicos, que permitirán realizar un diagnóstico de la situación actual.

APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE DATOS

Utilizando las herramientas seleccionadas y aplicadas al pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, se procesará por instrumentos computacionales, y recomendaciones de personal especializado, con la finalidad de detectar problemas y analizar sus causas, lográndose determinar finalmente, el momento oportuno para corregir eficientemente el problema detectado. Se analizarán documentos relacionados con el procedimiento de pago de nóminas que se han ejecutado en la empresa.

REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

Se consultarán libros y trabajos publicados relacionados con la teoría básica y metodología de trabajo aplicado en el procedimiento objeto de estudio. El análisis de estos documentos tiene por finalidad realizar un estudio más profundo de la información recogida en las entrevistas.

Paquetes computarizados

Utilizados para el desarrollo, obtención, codificación de los datos, así como la estructuración formal del proyecto de grado. Paquetes computarizados: Microsoft Office, Natural y el Sistema SACOFIGO. Se utilizará el intranet de la empresa para la recolección de información requerida.

Recursos Utilizados

a) Recursos Físicos

- Block de Notas
- Bolígrafos
- Computadoras
- Fotocopiadoras
- Hojas Papel Tamaño Carta
- Impresoras
- Lápices
- Teléfonos
- Cámara Fotográfica.

b) Recursos Humanos

- Un asesor Industrial: Licenciada en Administración Mención Informática.
- Un asesor Académico: Ingeniero Industrial.
- Personal de la Gerencia General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Los pasos para optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, se presentarán de manera estructurada, siguiendo los objetivos y el plan de trabajo establecido para la realización de los mismos.

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del procedimiento de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO)

- 1.1. Revisar los documentos y referencias bibliográficas concernientes a la información que maneja la Gerencia General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería.
- 1.2. Diagnosticar mediante charlas de inducción, el procedimiento del pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
- 1.3. Realizar entrevistas al personal encargado del sistema SACOFIGO para el pago de nóminas, a fin de obtener la información necesaria referente a las actividades y funcionamiento respectivo que realiza el Departamento de Tesorería.
- 1.4. Formular entrevistas con los analistas que laboran con el Sistema SACOFIGO para conocer con exactitud las actividades referidas al pago de nóminas y adquirir información acerca de la problemática.

2. Definir variables que inciden en el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

- 2.1. Revisar los documentos y referencias bibliográficas concernientes a la información que maneja la Gerencia General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería.
- 2.2. Formular entrevistas con los analistas que laboran con el Sistema SACOFIGO para conocer con exactitud las actividades referidas al pago de nóminas y adquirir información acerca de la problemática.
- 2.3. Realizar consultas al Tutor Académico.

General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería, para el pago de nóminas.

4.4. Reunirse con los analistas que realizan las tareas diarias en el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO, para indagar con exactitud los inconvenientes presentados al momento de la transcripción del registro y obtener información necesaria en la investigación.

4.5. Formular las propuestas a aplicar en el plan de mejoras.

5. Desarrollar propuesta de Orden y Limpieza aplicando la metodología 5S.

5.1. Reunirse con los analistas que realizan las tareas diarias en el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO, para indagar con exactitud los inconvenientes presentados al momento de la transcripción del registro y obtener información necesaria en la investigación.

5.2. Aplicación de Seiri

5.3. Aplicación de Seiton.

5.4. Aplicación de Seiso.

5.5. Aplicación de Seiketsu.

5.6. Aplicación de Shitsuke.

6. Elaborar un plan de mejora para el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

6.1. Identificar la situación a mejorar.

6.2. Establecer acciones de mejoras identificando fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas.

6.3. Elaborar un plan de mejora.

6.4. Elaborar plan de valoración de la optimización.

CAPÍTULO V

SITUACIÓN ACTUAL

Situación actual del procedimiento de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO)

El Dpto. de Tesorería, se encarga de orientar la gestión financiera de la Corporación y las empresas tuteladas, la administración de los recursos financieros, así como la prestación de servicios de apoyo logístico requeridos para el cumplimiento de los planes y proyectos de la C.V.G. Una de las principales funciones realizadas por el Departamento, es el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, el cual es un sistema administrativo utilizado por la Corporación el para Control automático de disponibilidades presupuestarias, el cual presenta una serie de debilidades que afectan de manera directa dicho procedimiento, las cuales pudieron observarse en el desarrollo de la investigación entre las que se pudo evidenciar las siguientes:

El sistema SACOFIGO no trabaja en línea con los diversos departamentos involucrados en el pago de nóminas, por lo que los módulos y fechas de estos pueden ser modificados de manera continua cada vez que se ingresa un pago de nóminas en este por parte de la persona encargada de dicha actividad, en virtud que el Departamento de Informática desbloqueo dichos módulos, lo cual contribuye a la obsolescencia, uso incorrecto del mismo y genera incongruencia entre la data de pago de nóminas existente en el sistema SACOFIGO y el historial físico de dichos pagos.

Las órdenes de pago deben ser ubicadas en el sistema SACOFIGO de forma manual con la enumeración generada y enviada al Departamento de Tesorería como documento físico, las cuales en repetitivas ocasiones no se encuentran generadas, produciéndose tardanzas y acumulación de papeles excesiva.

Un solo analista del Departamento de Tesorería, maneja el sistema SACOFIGO, para el ingreso de los pagos de nóminas en este y no se ha incorporado mediante políticas de selección y formación, personal que maneje el sistema SACOFIGO con respecto a dichos pagos.

No se permite el acceso al sistema SACOFIGO a partir de las 12:05pm hasta la 1:30pm, para realizar labores de respaldo a la data, no pudiendo hacer actividades en el módulo de pago de nóminas por parte del personal en dicho sistema.

Por otro lado existe deficiencia en el sistema de enfriamiento de las áreas de trabajo, ocasionando que no se cumpla el total de la jornada de trabajo por el excesivo calor, por lo que en vez de realizarse una jornada de 8 horas que es lo establecido en las leyes laborales, se realiza de 4 horas, al no tener las condiciones y medio ambiente de trabajo adecuadas, las cuales pueden afectar la salud física de los trabajadores en el lugar de trabajo.

Ausencia de comunicación y flujo de información entre departamentos involucrados en el pago de nóminas, generándose errores u omisiones teniendo que realizarse muchas veces correcciones o nuevas órdenes de pagos.

Deficiencia de recursos presupuestarios para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras de archivadores y material de papelería, para organizar y lograr un ambiente laboral adecuado en el Departamento de Tesorería

Ausencia de archivadores para conservar la información perteneciente al Departamento de Tesorería, ocasionando que por la falta de organización se extravíen documentos de vital importancia y los documentos que no son de uso continuo, no son enviados al archivo histórico de la empresa.

Los equipos de computación utilizados en el Departamento de Tesorería son obsoletos, puesto que por la deficiencia de recursos económicos no se ha podido invertir en equipos actualizados.

Insuficiente material de papelería para la impresión y manejo de los resultados provenientes del pago de nóminas para su posterior adhesión a los historiales físicos llevados por el Departamento de Tesorería para el control de las gestiones financieras.

Falta de seguimiento por parte de la Gerencia de Finanzas de la aplicación de los lineamientos establecidos para realizar el pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO, generándose pérdida de tiempo y esfuerzos que desencadenan inexactitud, tardanzas y poca precisión en la información financiera de la empresa.

De modo de esquematizar la problemática se elaboró un Diagrama Causa – Efecto, el cual persigue apreciar con claridad la relación que se presenta entre el problema (Deficiencia en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO en el Departamento de Tesorería de la CVG) y las causas que pueden estar contribuyendo de manera directa para que éste ocurra, teniendo como elementos más importantes, el método, medio ambiente, maquinaria, materiales y mano de obra, desarrollándose cada una de ellas en el diagrama. (Ver Diagrama N° 1)

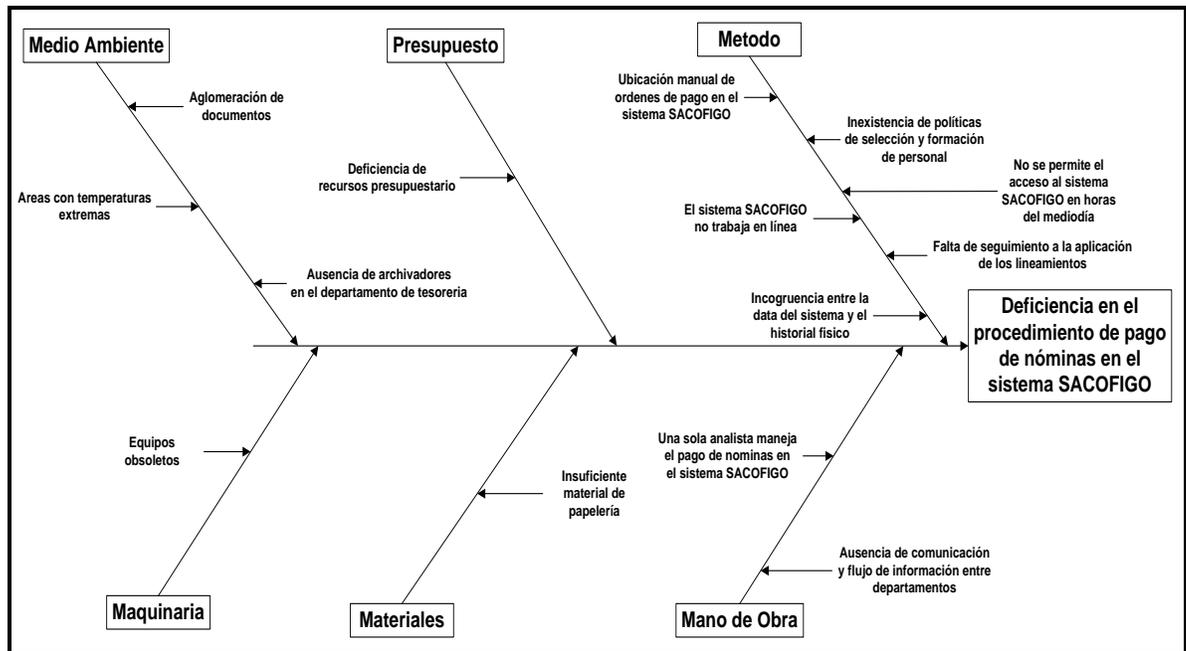


Diagrama N° 1: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Del autor

En el Diagrama se toma en consideración los aspectos relevantes referidos a Método, Mano de Obra, Medio Ambiente, Materia, Presupuesto y Maquinaria, ya que se considera que son los presentados en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, que lleva a cabo la Gerencia General de Administración y Finanzas, Departamento de Tesorería.

MÉTODO

Luego del estudio plasmado en el diagrama Causa-Efecto se constató que se ubica de forma manual las órdenes de pago en el sistema Sacofigo, para su posterior ejecución, de igual manera que el sistema SACOFIGO no trabaja en línea, que no se permite el acceso a este en las horas de mediodía y la incongruencia entre la data del sistema y el historial físico. De igual forma se pudo determinar la inexistencia de políticas de selección y formación de personal.

PRESUPUESTO

Al analizar el diagrama, se determinó que una gran parte de los errores que se presentan en el procedimiento se generan por la deficiencia de recursos presupuestarios para las labores de reparación, mantenimiento y compras de materiales necesarios en el Departamento de Tesorería,

MEDIO AMBIENTE

Este aspecto influye en gran parte en el procedimiento de pago de nóminas puesto que el Departamento de Tesorería está expuesto a áreas con temperaturas extremas por la deficiencia en el sistema de enfriamiento y una excesiva aglomeración de documentos por la evidente ausencia de archivadores en este departamento.

MANO DE OBRA

Este aspecto es de gran importancia ya que influye en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, tomando en cuenta que una sola analista adscrita al Departamento maneja el pago de nóminas en este, sumándosele a esto la ausencia de comunicación y flujo de información entre departamentos.

MATERIALES

El insuficiente material de papelería genera confusión y descontrol al no poder obtener información exacta, precisa y confiable de manera física de los resultados obtenidos con el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.

MAQUINARIA

En cuanto a los equipos de computación, se evidencia obsolescencia de estos, lo que origina retrasos en el trabajo del personal, debido a que los

computadores son requeridos para ingresar al sistema SACOFIGO y para documentar los reportes diarios de las actividades ejecutadas.

Variables que inciden en el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

En el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar una serie de variables que inciden en el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO en la Corporación Venezolana de Guayana

INTERNAS:

- Áreas de oficinas sin distribución adecuada
- Ausencia de personal capacitado para el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, lo que genera tardanzas en estos
- Jornadas de trabajos incompletas, en virtud que se labora hasta las 12:00 pm, por las altas temperaturas en las áreas de trabajo
- Pérdida de documentos e información del Departamento de Tesorería, por falta de archivadores.
- Incongruencia entre la data de pago de nóminas existente en el sistema SACOFIGO y el historial físico de dichos pagos (no está actualizado lo físico con lo que está en sistema).
- Errores en la data suministrada al Departamento de Tesorería por los otros departamentos encargados del pago de nóminas.
- Paralización del sistema SACOFIGO durante determinadas horas de la jornada de trabajo.

EXTERNAS:

- Déficit presupuestario.

- Obsolescencia del sistema SACOFIGO.
- Deficiencia del Servicio de intranet.

Fortalezas y debilidades que presenta el procedimiento de Pagos de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO)

El análisis FODA es utilizado en la presente investigación como una herramienta que permite identificar y examinar las situaciones y/o condiciones presentes en el el procedimiento de Pagos de nóminas en el Sistema Administrativo, Contable y Financiero para el Sector Gobierno (SACOFIGO) y que influyen de forma directa en el mismo, así como las situaciones y/o condiciones del contexto externo y que afectan o pueden afectar de forma significativa en dicho procedimiento.

Análisis del contexto interno

Fortalezas

- Lineamientos establecidos para realizar las actividades con respecto al pago de nómina en el sistema SACOFIGO.
- Fácil manejo del sistema SACOFIGO con respecto al pago de nóminas.
- Existencia de auditorías periódicas.
- Existencia de archivo histórico, para la ubicación de documentos que no son de uso continuo

Debilidades

- Falta de adiestramiento del personal para el manejo del sistema SACOFIGO.

- Carencia de material de oficina para realizar las actividades diarias.
- Perdida de información en cuanto al pago de nóminas, por la inexistencia de archivadores.
- Limitación de recursos económicos, para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras.

Análisis del Contexto externo

Oportunidades

- Desincorporar los equipos obsoletos.
- Capacitar al personal en el manejo del sistema SACOFIGO para el pago de nómina.
- Aprovechar el espacio físico para incorporar archivadores en el departamento de tesorería.

Amenazas

- Aglomeración de documentos que no son de uso continuo.
- Inconformidad por parte de los entes auditables.
- Reducción temporal del tiempo de la jornada de trabajo.
- Incumplimiento de las condiciones mínimas requeridas del medio ambiente de trabajo. (Ver Tabla N° 2)

Contexto Interno		Contexto Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Lineamientos establecidos para realizar las actividades con respecto al pago de nómina en el sistema SACOFIGO.	Falta de adiestramiento del personal para el manejo del sistema SACOFIGO.	Desincorporar los equipos obsoletos.	Aglomeración de documentos que no son de uso continuo.
Fácil manejo del sistema SACOFIGO con respecto al pago de nóminas.	Carencia de material de oficina para realizar las actividades diarias.	Capacitar al personal en el manejo del sistema SACOFIGO para el pago de nómina.	Inconformidad por parte de los entes auditables.
Existencia de auditorías periódicas	Perdida de información en cuanto al pago de nóminas, por la inexistencia de archivadores.	Aprovechar el espacio físico para incorporar archivadores en el departamento de tesorería	Reducción temporal del tiempo de la jornada de trabajo.
Existencia de archivo histórico, para la ubicación de documentos que no son de uso continuo	Limitación de recursos económicos, para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras.	-	Incumplimiento de las condiciones mínimas requeridas del medio ambiente de trabajo

Tabla N 2: Matriz FODA del Procedimiento de Pago de Nominas

Fuente: Del autor

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Propuestas de mejoras para el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

Propuestas de Mejora:

- Actualizar el sistema SACOFIGO y su incorporación en línea para evitar alteraciones en los módulos, manipulación sin control y desbloqueo de estos, para el ingreso de forma tardía de pagos de nómina efectuados con anterioridad.
- Automatizar la ubicación de órdenes de pago que son realizadas manualmente en el módulo de pago de nóminas.
- Capacitar al personal para tramitar el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
- Realizar respaldo de la data del sistema SACOFIGO fuera de las horas de las jornadas de trabajo.
- Reparar el actual sistema de enfriamiento.
- Fomentar la integración de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas, para evitar errores u omisiones en las órdenes de pago.
- Aprobar los recursos necesarios, para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras de materiales necesarios para el desarrollo de actividades referentes al procedimiento de pago de nóminas en el departamento de tesorería.

- Instalar Archivadores en el Departamento de Tesorería para conservar la información de uso continuo en el pago de nóminas y enviar al archivo histórico los documentos relacionados con el mismo para así evitar pérdida de información de vital importancia.
- Incorporación de nuevos equipos computacionales actualizados para lograr el funcionamiento adecuado del sistema SACOFIGO.
- Asignar recursos presupuestarios para la compra de material de papelería necesarios para el desarrollo de las labores diarias del Departamento de Tesorería.
- Establecer supervisiones periódicas para verificar la aplicación de lineamientos en el desarrollo de las actividades que le corresponden a cada uno de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas.

Estrategias de mejoras según el análisis FODA

Después de analizar los factores internos y externos, se sugiere que el Departamento de Tesorería, tome en cuenta las estrategias descritas a continuación:

❖ Estrategias FO

1. Incorporar el uso de nuevos equipos para cumplir los lineamientos establecidos para realizar las actividades con respecto al pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
2. Aprovechar el fácil manejo del sistema SACOFIGO para capacitar al personal con respecto al pago de nóminas.

❖ Estrategias DO

1. Ejecutar la capacitación y adiestramiento del personal en el manejo del sistema SACOFIGO para el pago de nóminas.
2. Incorporar archivadores para evitar la pérdida de información en cuanto al pago de nóminas.
3. Incorporar equipos actualizados para lograr que sea viable el adiestramiento del personal y manejo del sistema SACOFIGO.

❖ Estrategia FA

1. Cumplir con los lineamientos establecidos para realizar las actividades con respecto al pago de nómina en el sistema SACOFIGO, se disminuiría la inconformidad por parte de los entes auditables.
2. Aprovechar la existencia del archivo histórico para evitar la aglomeración de documentos que no son de uso continuo.
3. Utilizar las auditorias periódicas para lograr el cumplimiento de las condiciones mínimas requeridas del medio ambiente de trabajo.

❖ Estrategia DA

1. Con la aprobación de los recursos financieros se podrá reparar el actual del sistema de enfriamiento para así lograr el cumplimiento del total de la jornada de trabajo.
2. Capacitar al personal de Tesorería en el manejo del sistema SACOFIGO para el pago de nóminas, evitándose de esta manera la inconformidad por parte de los entes auditables.
3. Cumplir con las condiciones mínimas requeridas del medio ambiente de trabajo para evitar afectar la salud física y mental de los trabajadores en el lugar de trabajo.

Propuesta de orden y limpieza aplicando la metodología 5S.

Elaborar

A continuación se presenta la aplicación de la metodología 5S, que forma parte de los resultados de esta investigación, ya que; es un método que abarca los aspectos que inciden de manera directa en el problema que se presenta en el Departamento de Tesorería. A partir de esta, se podrá optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.

Aplicación de Seiri

Se trata de eliminar del área de trabajo lo innecesario, en el caso del departamento de tesorería se deben eliminar:

- Altas temperaturas en el área de trabajo.
- Acumulación de desechos de oficina.
- Equipos obsoletos.
- Acumulación de Documentos que no son de uso inmediato.

Aplicación de Seiton

Se deben ordenar los elementos que se han clasificado de la manera más conveniente, designando un lugar para cada cosa y que cada cosa se coloque en su lugar, de modo que se puedan encontrar con facilidad. Por lo tanto se mejora la visualización de los elementos de máquinas, equipos y talento humano. A continuación se muestra la propuesta que se realiza, el cual es un cronograma de orden, integrado por 4 ítems: primero se establece el área en el cual es necesario ordenar el elemento, luego se encuentran las actividades a desarrollar que se consideran las más convenientes para asignar un lugar a cada elemento, seguido de esto se identifica el responsable del desarrollo de la actividad y por último la frecuencia con la que se ejecutara las actividades. (Ver Tabla N° 3)

CRONOGRAMA DE ORDEN			
Área	Actividades	Responsable	Frecuencia
Departamento De Tesorería	Colocar Archivadores dentro del Dpto. de Tesorería	OCAF	Cada vez que sea requerido
	Enviar Datos al Archivo Central	Departamento de Tesorería	Semanal
	Colocar Tabiques para la División de Áreas en el Dpto. de Tesorería	OCAF	Cada vez que sea requerido
	Asignar Personal de Tesorería al Procedimiento de pago de Nominas	Departamento de Talento Humano	Cada vez que sea requerido
	Mejorar el Control Visual de las Carpetas para facilitar la Búsqueda de Documentos	Departamento de Tesorería	Diario

Tabla N 3: Cronograma de Orden para el Departamento de Tesorería

Fuente: Del autor

Aplicación de Seiso

La aplicación de este segmento de la estrategia de las 5S implica eliminar la suciedad del lugar de trabajo, para evitar que haya Desechos de Oficina en las áreas, que interrumpan los procedimientos que desarrolla el personal en el procedimiento de pago de nóminas y la pérdida de documentos de vital importancia, por ello es conveniente que se ejecute un programa de limpieza en el que pueda participar todo el personal que allí labora. A continuación se muestra la propuesta que se realiza, el cual es un programa de limpieza, integrado por 4 ítems: primero se establece el área en el cual es necesario eliminar desechos de oficina, luego se encuentran las actividades a desarrollar que se consideran las más convenientes que puedan llegar a interrumpir el desarrollo de los procedimientos administrativos, seguido de esto se identifica el responsable del desarrollo de la actividad y por último la frecuencia con la que se ejecutara las actividades.

Programa de Limpieza

Objetivo: Lograr que se integre la limpieza como parte del trabajo, para prevenir la suciedad y los efectos negativos de las áreas de trabajo. (Ver Tabla N° 4)

PROGRAMA DE LIMPIEZA			
Área	Actividades	Responsable	Frecuencia
Departamento De Tesorería	Eliminar Desechos de Oficina	Departamento de Mantenimiento	Diaria
	Limpieza del Área de Tesorería	Departamento de Mantenimiento	Diaria
	Enviar Documentos al Archivo Central	Departamento de Tesorería (Mensajero)	Semanal
	Verificar que se encuentre cada cosa en su Lugar	Departamento de Tesorería	Diaria

Tabla N 4: Programa de Limpieza para el Departamento de Tesorería

Fuente: Del autor

Aplicación de Seiketsu

Para la aplicación de seiketsu se propone:

- Una vez se haya iniciado el programa de limpieza, dictar charlas de sensibilización cada determinado tiempo, mediante las cuales se le instruya al personal de Tesorería y departamentos relacionados, la importancia y necesidad de la estrategia de la 5S para el desarrollo y mantenibilidad de la organización.
- Mostrar a los trabajadores que los beneficios que se obtienen por medio de la aplicación de la estrategia de las 5S, no solo beneficia a la empresa sino también a ellos, ya que; esto se puede aplicar en cualquier ámbito de la vida; trabajo, vida diaria, entre otros.

Por lo que se diseñó un cronograma de actividades integrado por 4 ítems: primero se establece el área en el cual se dictaran las charlas, reuniones y talleres para el personal que ahí labora, luego se encuentra el responsable de dicha actividad que se va a ejecutar, seguido de esto las actividades que se van a desarrollar estableciendo el objetivo, fecha y hora de ejecución de estas. (Ver Tabla N°5)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
Área	Responsable	Actividades	Objetivo	Fecha	Hora
Departamento de Tesorería	Gerencia de Finanzas	Charlas de sensibilización	Desarrollar la sensibilidad del personal del departamento, para el mantenimiento del área, mediante talleres motivacionales amplios y frecuentes		
	Departamento de Tesorería	Reuniones Regulares	Mantener una agenda para evitar pérdidas de tiempo a los empleados, especialmente si se sienten presionados o tienen plazos que cumplir		
	Gerencia de Finanzas	Talleres motivacionales	Mostrar a los trabajadores del departamento que mantener el orden mediante la estrategia 5S no solo beneficia a la empresa sino que también a ellos.		

Tabla N 5: Cronograma de Actividades para el Departamento de Tesorería.

Fuente: Del autor.

Aplicación de Shitsuke

Para la aplicación de la siguiente estrategia, se deberá convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el Departamento de Tesorería. Esto estará determinando el tiempo de duración de los beneficios alcanzados con las primeras "S". Cabe destacar que las cuatro "S" anteriores se pueden implantar sin dificultad, si en el Departamento se mantiene la Disciplina. La aplicación de esta garantiza que el desarrollo de las actividades desarrolladas en el Departamento de Tesorería tenderá a mejorar progresivamente, por consiguiente se conseguirá optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema SACOFIGO.

Por lo que se diseñó un cronograma de acción el cual está integrado por 4 ítems: primero se establece el área en la cual se van a ejecutar las acciones, luego se encuentra el responsable de dicha acción que se va a ejecutar, seguido de esto las semanas en las que se llevara a cabo la acción. (Ver Tabla N° 6)

CRONOGRAMA DE ACCION			
Área	Responsable	Acción	Semanas
Departamento de Tesorería	Gerencia de Finanzas	Eliminación de elementos innecesarios	6
	Gerencia de Finanzas	Cronograma de Orden	6
	Departamento de Tesorería	Programa de Limpieza	3
	Departamento de Tesorería	Cronograma de Actividades	4

Tabla N 6: Cronograma de Acción para el Departamento de Tesorería.

Fuente: Del autor.

Plan de mejora para el Procedimiento de Pago de Nóminas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.

El presente plan de mejoras, permitió definir los mecanismos que se pondrán en marcha para el alcance de las metas propuestas y que permitirán mantener y optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el Sistema Administrativo Contable y Financiero para el sector Gobierno (SACOFIGO) del Departamento de Tesorería en la Corporación Venezolana de Guayana y por ende resguardar la estabilidad de la empresa. Dicho plan está integrado por 5 elementos en el cual se plantea establecer una fecha de inicio de aplicación del plan de mejora, el objetivo que se quiere alcanzar, en este caso optimizar el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana, como tercer elemento se establece cada una de las situaciones iniciales que afectan de manera directa dichos pagos, las variables relevantes y por ultimo las acciones que se proponen implantar para el logro del objetivo , integrado por una acción de mejora por cada situación inicial planteada y el responsable de ejecutar y supervisar la ejecución de las mismas. (Ver Tablas N° 7, 8, 9, 10, 11).

Plan de Mejora

 CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA PLAN DE MEJORAS – Procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema Sacofigo de la CVG.					
Fecha de Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Variables Relevantes	Acciones Para Lograr el Objetivo	
				Acciones	Responsable
	Optimizar el procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.	El sistema SACOFIGO no trabaja en línea con los diversos departamentos involucrados en el pago de nóminas.	Actualización del sistema SACOFIGO	Actualizar el sistema SACOFIGO y su incorporación en línea para evitar alteraciones en los módulos, manipulación sin control y desbloqueo de estos, para el ingreso de forma tardía de pagos de nómina efectuados con anterioridad	Departamento de Informática
		Las órdenes de pago deben ser ubicadas en el sistema SACOFIGO de forma manual	Automatización de las órdenes de pago.	Automatizar la ubicación de órdenes de pago que son realizadas manualmente en el módulo de pago de nóminas.	Departamento de informática, Departamento de Tesorería y Departamento de Organización y Método
		Una sola analista en el departamento de tesorería maneja el sistema en el ingreso de pago de nóminas.	Falta de personal capacitado	Capacitar al personal para tramitar el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.	Departamento de Tesorería y Departamento de Recursos Humanos.

Tabla N 7: Plan de mejoras.

Fuente: Del autor.



CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA PLAN DE MEJORAS – Procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema Sacofigo de la CVG.

Fecha de Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Variables Relevantes	Acciones Para Lograr el Objetivo	
				Acciones	Responsable
	Optimizar el procedimientos de Pagos de Nominas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.	No se permite el acceso al sistema Sacofigo, en horas del mediodía por labores de respaldo.	Acceso al Sistema SACOFIGO	Realizar respaldo de la data del sistema SACOFIGO fuera de las horas de las jornadas de trabajo.	Departamento de Informática
		Deficiencia del sistema de enfriamiento	Temperatura de las áreas	Reparar el actual sistema de enfriamiento.	OCAF, Departamento de mantenimiento.

Tabla N 8: Plan de mejoras.

Fuente: Del autor.

 CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA PLAN DE MEJORAS – Procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema Sacofigo de la CVG.					
Fecha de Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Variables Relevantes	Acciones Para Lograr el Objetivo	
				Acciones	Responsable
	Optimizar el procedimientos de Pagos de Nominas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.	Ausencia de comunicación y flujo de información entre departamentos.	Carencia de apoyo entre los departamentos	Fomentar la integración de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas, para evitar errores u omisiones en las órdenes de pago.	OCAF, Oficina Corporativa de planificación y control de gestión,
		Deficiencia de recursos presupuestario para labores de reparación, mantenimiento y compras.	Limitación presupuestaria	Aprobar los recursos necesarios, para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras de materiales necesarios para el desarrollo de actividades referentes al procedimiento de pago de nóminas en el departamento de tesorería.	Departamento de Gestión Organizacional, Trabajadores, Gerencia y Control del Área de Producción.

Tabla N 9: Plan de mejoras.

Fuente: Del autor.



CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA PLAN DE MEJORAS – Procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema Sacofigo de la CVG.

Fecha de Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Variables Relevantes	Acciones Para Lograr el Objetivo	
				Acciones	Responsable
	Optimizar el procedimientos de Pagos de Nominas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.	Ausencia de archivadores para conservar la información y los datos que no son de uso continuo que no se enviaron al archivo histórico.	Ausencia de Archivadores	Instalar Archivadores en el Departamento de Tesorería para conservar la información de uso continuo en el pago de nóminas y enviar al archivo histórico los documentos relacionados con el mismo para así evitar pérdida de información de vital importancia	Departamento de Tesorería, OCAF, Departamento de Mantenimiento.
		Los equipos de computación son obsoletos	Obsolescencia de equipos	Incorporación de nuevos equipos computacionales actualizados para lograr el funcionamiento adecuado del sistema SACOFIGO.	OCAF, Departamento de Informática, Departamento de Tesorería, Departamento de mantenimiento.

Tabla N 10: Plan de mejoras.

Fuente: Del autor.

 CORPORACION VENEZOLANA DE GUAYANA PLAN DE MEJORAS – Procedimiento de Pagos de Nominas en el Sistema Sacofigo de la CVG.					
Fecha de Inicio	Objetivo	Situación Inicial	Variables Relevantes	Acciones Para Lograr el Objetivo	
				Acciones	Responsable
	Optimizar el procedimientos de Pagos de Nominas en el Sistema SACOFIGO de la Corporación Venezolana de Guayana.	Insuficiente material de papelería.	Escaso material de papelería	Asignar recursos presupuestarios para la compra de material de papelería necesarios para el desarrollo de las labores diarias del departamento de tesorería	Departamento de Tesorería, OCAF.
		Falta de seguimiento de los lineamientos establecidos para el pago de nóminas.	Supervisión periódica de lineamientos.	Establecer supervisiones periódicas para verificar la aplicación de lineamientos en el desarrollo de las actividades que le corresponden a cada uno de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas.	Gerencia de Finanzas, Oficina Corporativa de Planificación y Control de Gestión.

Tabla N 11: Plan de mejoras.

Fuente: Del autor.

Plan de Valoración de la Optimización

Se realizó un plan de valoración de la optimización, el cual está integrado por 8 ítems en donde se establecen las variables que inciden en el procedimiento de pago de nóminas, la situación inicial, el porcentaje en el que se encuentra actualmente dicha situación, seguido de un planteamiento establecen acciones de mejora, el área en el cual se aplicaría dichas mejoras, los responsables, el porcentaje de mejora y el logro que se obtendría con la aplicación de las acciones de mejoras planteadas. (Ver Tablas N° 12 y 13)

VARIABLES	SITUACION INICIAL	% INICIAL	ACCION DE MEJORA	AREA	RESPONSABLE	% DE MEJORA	LOGRO
Actualización del sistema SACOFIGO	El sistema SACOFIGO no trabaja en línea con los diversos departamentos involucrados en el pago de nóminas.	15%	Actualizar el sistema SACOFIGO y su incorporación en línea para evitar alteraciones en los módulos, manipulación sin control y desbloqueo de estos, para el ingreso de forma tardía de pagos de nómina efectuados con anterioridad	Departamento de Tesorería	Departamento de Informática	85%	Evitar las alteraciones y manipulación del modulo del pago de nominas en el sistema SACOFIGO.
Automatización de las órdenes de pago.	Las órdenes de pago deben ser ubicadas en el sistema SACOFIGO de forma manual	10%	Automatizar la ubicación de órdenes de pago que son realizadas manualmente en el módulo de pago de nóminas..	Departamento de Tesorería	Departamento de informática, Departamento de Tesorería y Departamento de Organización y Método	90%	la ubicación automatizada de las OP en el modulo de pago de nominas sin que sea necesario su ubicación manual.
Falta de personal capacitado	Una sola analista en el departamento de tesorería maneja el sistema en el ingreso de pago de nóminas.	10%	Capacitar al personal para tramitar el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.	Departamento de Tesorería	Departamento de Tesorería y Departamento de Recursos Humanos.	90%	Incorporar mayor personal al pago de nomina del sistema SACOFIGO para agilizar dicho procedimiento.
Acceso al Sistema SACOFIGO	No se permite el acceso al sistema Sacofigo, en horas del mediodía por labores de respaldo.	80%	Realizar respaldo de la data del sistema SACOFIGO fuera de las horas de las jornadas de trabajo.	Departamento de Tesorería	Departamento de Informática	20%	Acceso al sistema SACOFIGO sin restricciones de tiempo durante las jornadas de trabajo
Temperatura de las áreas	Deficiencia del sistema de enfriamiento	15%	Reparar el actual sistema de enfriamiento.	Departamento de Tesorería	OCAF, Departamento de mantenimiento.	85%	La reparacion del sistema de enfriamiento mejoraria el cumplimiento total de la jornada laboral, la que actualmente es de 4 horas, a 8 horas que establecen las leyes laborales.
Carencia de apoyo entre los departamentos	Ausencia de comunicación y flujo de información entre departamentos.	50%	Fomentar la integración de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas, para evitar errores u omisiones en las órdenes de pago.	Departamento de Tesorería	OCAF, Oficina Corporativa de planificación y control de gestión,	50%	disminuir los errores u omisiones que se generan en las ordenes de pago en el procedimiento de pago de nominas.

Tabla N 12: Valoración de la Optimización.

Fuente: Del autor

VARIABLES	SITUACION INICIAL	% INICIAL	ACCION DE MEJORA	AREA	RESPONSABLE	% DE MEJORA	LOGRO
Limitación presupuestaria	Deficiencia de recursos presupuestario para labores de reparación, mantenimiento y compras.	20%	Aprobar los recursos necesarios, para realizar labores de reparación, mantenimiento y compras de materiales necesarios para el desarrollo de actividades referentes al procedimiento de pago de nóminas en el departamento de tesorería.	Departamento de Tesorería	Departamento de Gestión Organizacional, Trabajadores, Gerencia y Control del Área de Producción.	80%	Desarrollar labores de reparación mantenimiento y compras de materiales necesarios para la ejecución del pago de nóminas.
Ausencia de Archivadores	Ausencia de archivadores para conservar la información y los datos que no son de uso continuo que no se enviaron al archivo histórico.	40%	Instalar Archivadores en el Departamento de Tesorería para conservar la información de uso continuo en el pago de nóminas y enviar al archivo histórico los documentos relacionados con el mismo para así evitar pérdida de información de vital importancia	Departamento de Tesorería	OCAF, Departamento de Mantenimiento.	60%	Conservar la información que es de uso continuo en el departamento de tesorería y evitar la pérdida de documentos.
Obsolescencia de equipos	Los equipos de computación son obsoletos	40%	Incorporación de nuevos equipos computacionales actualizados para lograr el funcionamiento adecuado del sistema SACOFIGO.	Departamento de Tesorería	OCAF, Departamento de Informática, Departamento de Tesorería, Departamento de mantenimiento.	60%	Funcionamiento adecuado del sistema SACOFIGO
Escaso material de papelería	Insuficiente material de papelería.	30%	Asignar recursos presupuestarios para la compra de material de papelería necesarios para el desarrollo de las labores diarias del departamento de tesorería	Departamento de Tesorería	Departamento de Tesorería, OCAF.	70%	Respalda de manera física los resultados obtenidos con la ejecución del pago de nóminas en el sistema SACOFIGO
Supervisión periódica de lineamientos.	Falta de seguimiento de los lineamientos establecidos para el pago de nóminas.	10%	Establecer supervisiones periódicas para verificar la aplicación de lineamientos en el desarrollo de las actividades que le corresponden a cada uno de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas.	Departamento de Tesorería	Gerencia de Finanzas, Oficina Corporativa de Planificación y Control de Gestión.	90%	verificar el cumplimiento de las actividades que le corresponden a cada uno de los departamentos involucrados en el procedimiento de pago de nóminas.

Tabla N 13: Valoración de la Optimización.

Fuente: Del autor.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el desarrollo de los objetivos planteados en el proyecto se tienen las siguientes conclusiones:

1. El sistema SACOFIGO no se encuentra en línea y permite el desbloqueo del módulo de pago de nóminas, por lo que se puede alterar la situación real de la información financiera de la CVG por la incongruencia de la data con los documentos físicos referidos al pago de nóminas.
2. Se constató la falta de personal capacitado en el Departamento de Tesorería para el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
3. La reducción temporal de las jornadas laborales y la interrupción diaria del ingreso al sistema SACOFIGO en horas del mediodía han contribuido de manera directa y agravante con las tardanzas del ingreso de pago de nóminas al sistema SACOFIGO.
4. En el diagnóstico de la situación actual del procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO en el Departamento de Tesorería se constató que dicho procedimiento presenta incongruencias, tardanzas, descontrol y obsolescencia por la falta de seguimiento por parte del Departamento de Tesorería y la Oficina Corporativa de Planificación y Control de Gestión de las normas y lineamientos establecidos para el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
5. Existe una deficiencia presupuestaria que afecta las labores de reparación, mantenimiento y compras de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO de la CVG.

6. Cada una de las variables relevantes internas y externas planteadas en el desarrollo de la investigación, determinaron una incidencia significativa en el diagnóstico de las causas de las fallas y deficiencias que se evidencian en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO de la CVG.
7. Se estableció una propuesta de mejora en forma de tabla para dar solución a las variables que afectan e inciden en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO, logrando la optimización del procedimiento.
8. El uso de la metodología 5S en el procedimiento de pago de nóminas, permitió plantear acciones de limpieza y ordenación que permiten dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo en el Departamento de Tesorería.
9. Por medio de la aplicación del plan de mejoras y la valoración de la optimización, se lograrán las mejoras necesarias en el procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO que se ejecutan diariamente en el Departamento de Tesorería.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del informe y el cumplimiento de los objetivos, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Ejecutar el plan de mejoras y valoración de la optimización propuesto en el desarrollo de la investigación.
2. Automatizar la búsqueda de órdenes de pagos en el módulo de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO por el Departamento de Informática quienes son los encargados del manejo de dicho sistema.
3. Mejorar la comunicación y flujo de información entre departamentos involucrados en el pago de nóminas.
4. Promover por parte del Departamento de Tesorería y todas las unidades de CVG relacionadas con el Procedimiento de Pago de Nóminas, la realización de reuniones de coordinación semanales sobre dicho procedimiento y por ende se logre la optimización necesaria.
5. Realizar seguimiento por parte del Departamento de Tesorería y la Oficina Corporativa de Planificación y Control de Gestión de la aplicación de los manuales de normas y procedimientos referidos al pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
6. Aplicar herramientas de mejora continua que conduzcan siempre a la optimización de los procesos que se llevan a cabo en el área de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.
7. Implementar las estrategias planteadas en la propuesta de ordenación y limpieza aplicando la metodología 5S, con la finalidad de reducir las fallas y por ende aumentar la eficacia, la eficiencia y la satisfacción del trabajo.

8. Implementar estrategias de Motivación al personal que desarrolla labores en el Departamento de Tesorería.
9. Se recomienda que la CVG realice un seguimiento periódico de la aplicación de los lineamientos establecidos para el pago de nóminas en el sistema SACOFIGO por la Oficina Corporativa de Planificación y Control de Gestión de la Corporación.
10. Se recomienda la asignación de recursos financieros al Departamento de Tesorería, para realizar un estudio de fuerza laboral con el fin de determinar la cantidad de personas y cargos necesarios para la ejecución del procedimiento de pago de nóminas en el sistema SACOFIGO.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). El proyecto de Investigación. “Introducción a la Metodología Científica”. Quinta Edición. Caracas – Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.908 Extraordinario. Febrero de 2009. Imprenta Nacional.
- Decreto Nro. 430. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6445 Extraordinario. 29 de Diciembre de 1960. Imprenta Nacional.
- GARCÍA, L. (2004). El Procedimiento de Pago en la Empresa. México, D.F: Siglo XXI.
- GIROUXY, T. (2004). Metodología de las Ciencias Humanas. México. Fondo de Cultura Económica.
- GUTIERREZ, H. (2001). Calidad Total y Productividad. México, D.F. Mc Geaw Hill Interamericana de Editores.
- Horngren, G. (2002). Control en la Administración. Buenos Aires: Continental.
- Intranet. (2009). Corporación Venezolana de Guayana Departamento de Tesorería. Ciudad Guayana: Gerencia de Finanzas.
- Médicos sin Fronteras (2006). Información de Nóminas y Administración de Persona: Nuevas Oportunidades estratégicas para recursos humanos. España, Madrid. Universidad de Navarra.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076. 30 de Abril de 2012. Imprenta Nacional.
- PONCE, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las

organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/>.

- SABINO, C. (2000) El proceso de Investigación. Caracas. Panapo de Venezuela. Caracas. Segunda Edición.
- SANCHEZ, E. (1998). Comprensión y Redacción de Textos. Barcelona. EDEBE.
- SÁNCHEZ, (2007), Estrategias para optimizar el Procedimiento de Pago para la Empresa Friosa C.A. Bolívar, Ciudad Guayana. UNEG.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (2002) Metodología de la Investigación. México, D.F. Editorial Limusa. 2da Edición.
- THOMPSON, A. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana de Editores.

APÉNDICES

PLAN DE MEJORA



Apéndice A



Apéndice B



Apéndice C



Apéndice D



Apéndice E



Apéndice F